ROBERT GREENE

Autor de *Las 48 leyes del poder*

LAS LEYES DE LA NATURALEZA HUMANA



OCEANO

ROBERT GREENE

Autor de *Las 48 leyes del poder*

LAS LEYES DE LA NATURALEZA HUMANA



OCEANO

ROBERT GREENE

LAS LEYES DE LA NATURALEZA HUMANA



OCEANO

A mi madre

Introducción

> *Si tropiezas con un rasgo especial de maldad o estupidez, [...] no permitas que te enfade o te perturbe; velo como una adición a tu conocimiento, un dato nuevo a tomar en cuenta en el estudio del carácter de la humanidad. Tu actitud será la del mineralogista que tropieza con un muy peculiar espécimen de un mineral.*
>
> —ARTHUR SCHOPENHAUER

A lo largo de nuestra vida, tenemos que tratar inevitablemente con individuos que nos causan problemas y vuelven difícil y desagradable nuestra existencia. Algunos de ellos son nuestros líderes o jefes; otros son colegas y otros más, amigos. Pueden ser agresivos o pasivo-agresivos, pero por lo común son expertos en explotar nuestras emociones. A menudo parecen simpáticos y seguros de sí mismos, rebosantes de ideas y entusiasmo, y caemos bajo su hechizo. Demasiado tarde descubrimos que su seguridad es irracional y sus ideas desatinadas. Entre colegas, ellos pueden ser quienes sabotean nuestro trabajo o profesión en virtud de una envidia secreta, con la ilusión de hacernos caer. O podrían ser colegas o subordinados que, para nuestra consternación, revelan ver sólo por sí mismos y utilizarnos como un trampolín.

Ineludiblemente, esas situaciones nos toman por sorpresa, ya que no esperamos dicha conducta. Es usual que ese tipo de personas nos asesten pretextos muy elaborados para justificar sus acciones o culpar a útiles chivos expiatorios. Saben confundirnos y arrastrarnos al drama que ellos controlan. Nosotros podríamos protestar o enojarnos, pero al final nos sentiremos

indefensos; el daño está hecho. Más tarde, otro sujeto de esa misma clase aparece en nuestra vida y la historia se repite.

Con frecuencia percibimos una sensación similar de confusión e impotencia cuando se trata de nosotros y nuestra conducta. Por ejemplo, de pronto decimos algo que ofende a nuestro jefe o a un colega o amigo; ignoramos de dónde salió, pero nos acongoja descubrir que cierta molestia o tensión interna escapó de nosotros en una forma que lamentamos. O quizá ponemos todo nuestro empeño en un plan o proyecto, sólo para percatarnos de que fue una insensatez y una espantosa pérdida de tiempo. O nos enamoramos justo de la persona equivocada y lo sabemos, pero no podemos evitarlo. ¿Qué nos pasa?, nos preguntamos.

En estas situaciones, nos sorprendemos en medio de patrones de conducta autodestructivos que al parecer no podemos controlar. Es como si lleváramos dentro un extraño, un pequeño demonio que opera con independencia de nuestra voluntad y nos empuja a hacer las cosas equivocadas. Y ese extraño dentro de nosotros es raro, o al menos más de lo que creíamos.

Lo que puede decirse de esas dos cosas —las acciones ofensivas de la gente y nuestra conducta en ocasiones sorpresiva— es que con frecuencia no tenemos idea de qué las causa. Podríamos aferrarnos a algunas explicaciones sencillas: “Ese individuo es perverso, un sociópata”, o “Algo me ocurrió, no era yo mismo”, pero estas descripciones fáciles no nos conducen a comprenderlas ni impiden que esos patrones se repitan. La verdad es que los seres humanos vivimos en la superficie y reaccionamos emocionalmente a lo que la gente dice y hace. Nos formamos opiniones simplistas de los demás y de nosotros. Nos contentamos con el argumento más cómodo y fácil.

Pero ¿qué pasaría si pudiéramos sumergirnos bajo la superficie y ver el profundo interior, acercarnos a las raíces verdaderas de la conducta humana? ¿Qué pasaría si comprendiéramos por qué algunas personas nos envidian e intentan sabotear nuestro trabajo o por qué su injustificada seguridad las hace creerse divinas e infalibles? ¿Qué sucedería si desentrañáramos la razón por la cual la gente se comporta de súbito de forma irracional y revela un lado muy oscuro de su carácter, o por qué siempre está lista para ofrecer una racionalización de su conducta, o por qué recurrimos continuamente a líderes que apelan a lo peor de nosotros? ¿Qué pasaría si examináramos con seriedad nuestro interior y pudiéramos juzgar el carácter de las personas, para evitar así malas contrataciones y relaciones personales que tanto daño emocional nos causan?

Si conociéramos en verdad las raíces de la conducta humana, sería más difícil que los individuos destructivos se salieran con la suya sin cesar. No seríamos tan fáciles de persuadir y engañar. Podríamos adelantarnos a sus repulsivas manipulaciones y entrever sus excusas. No permitiríamos que nos arrastraran a sus dramas, pues sabríamos de antemano que su control depende de nuestro interés. Los despojaríamos finalmente de su poder mediante nuestra aptitud para indagar en las honduras de su carácter.

En cuanto a nosotros, ¿qué pasaría si, de igual manera, pudiéramos ver nuestro interior y distinguir la fuente de nuestras emociones más preocupantes y el motivo de que determinen nuestro comportamiento, a menudo contra nuestros deseos? ¿Qué pasaría si entendiéramos por qué nos sentimos tan inclinados a desear lo que otros tienen, o a identificarnos tanto con un grupo que terminamos por subestimar a quienes no pertenecen a él? ¿Qué pasaría si descubriéramos la causa de que mintamos sobre lo que somos o de que apartemos inadvertidamente a los demás?

Ser capaces de entender mejor a ese extraño dentro de nosotros nos ayudaría a darnos cuenta de que no es un desconocido, sino una parte esencial de nosotros, y de que somos mucho más misteriosos, complejos e interesantes de lo que imaginamos. Y con esa información conseguiríamos abandonar nuestros patrones negativos, dejaríamos de ponernos pretextos y tendríamos más control sobre lo que hacemos y lo que nos sucede.

Esa claridad respecto a nosotros y los demás podría cambiar en muchos sentidos el curso de nuestra vida, pero primero debemos desmentir un error muy común: tendemos a concebir nuestra conducta como voluntaria y deliberada. Imaginar que no siempre controlamos lo que hacemos *es una idea inquietante pero cierta*. Estamos sujetos a fuerzas en el fondo de nuestro ser que motivan nuestra conducta y operan bajo el nivel de la conciencia. Vemos los resultados —pensamientos, estados de ánimo y acciones—, pero tenemos poco acceso consciente a lo que mueve nuestras emociones y nos empuja a comportarnos de cierto modo.

Piensa en el enojo, por ejemplo. Por lo general identificamos a un individuo o grupo como causa de esta emoción. Pero si fuéramos sinceros y caváramos hondo, veríamos que lo que suele provocarnos cólera o frustración tiene raíces más profundas. Podría ser un suceso de nuestra niñez o una serie particular de circunstancias. Si lo examináramos, discerniríamos patrones distintivos: nos enojamos cuando ocurre tal o cual cosa. Sin embargo, en el momento en que nos enfadamos no somos reflexivos ni racionales; nos

dejamos llevar por la emoción y apuntamos con un dedo acusador. Algo similar podría decirse de muchas otras emociones que experimentamos; clases específicas de hechos desencadenan repentinamente confianza, inseguridad, ansiedad, atracción por una persona particular o necesidad de atención.

Llamemos *naturaleza humana* al conjunto de esas fuerzas que tiran de nosotros desde lo más profundo de nuestro ser. La naturaleza humana surge de la programación específica del cerebro, la configuración del sistema nervioso y la forma en que los seres humanos procesamos las emociones, todo lo cual se desarrolló y emergió en el curso de los cinco millones de años de nuestra evolución como especie. Podemos atribuir muchos detalles de nuestra naturaleza al modo peculiar en que evolucionamos como un animal social para garantizar nuestra supervivencia, gracias a lo cual aprendimos a cooperar con otros, coordinamos nuestras acciones con el grupo en un alto nivel y creamos novedosas formas de comunicación y modos de mantener la disciplina grupal. Este desarrollo temprano subsiste aún y continúa determinando nuestro comportamiento, incluso en el moderno y sofisticado mundo en que vivimos.

Para poner un ejemplo, considera la evolución de la emoción humana. La supervivencia de nuestros más remotos antepasados dependió de su capacidad para comunicarse entre sí mucho antes de que se inventara el lenguaje. Ellos hicieron evolucionar nuevas y complejas emociones: júbilo, vergüenza, gratitud, celos, rencor, etcétera. Los signos de estas emociones se advertían de inmediato en su rostro; ellos comunicaban su estado de ánimo rápida y efectivamente. Se volvieron muy sensibles a las emociones ajenas como una forma de unir más al grupo —de sentir alegría o dolor en común— o de permanecer juntos de cara al peligro.

Hasta la fecha, los seres humanos somos muy susceptibles a los humores y emociones de quienes nos rodean, lo que nos induce a adoptar toda suerte de conductas: imitar inconscientemente a los otros, desear lo que tienen, dejarnos llevar por virulentas sensaciones de cólera o indignación. Creemos actuar movidos por voluntad propia, sin saber que nuestra susceptibilidad a las emociones de los demás miembros del grupo influye en alto grado en lo que hacemos y en el modo en que reaccionamos.

Podemos señalar otras fuerzas que emergieron también de ese pasado distante y moldean de forma similar nuestra conducta diaria; por ejemplo, la necesidad de compararnos en todo momento y medir la autoestima con base en la categoría propia es un rasgo notable en todas las culturas de cazadores-

recolectores, e incluso entre los chimpancés, como lo son asimismo nuestros instintos tribales, por efecto de los cuales dividimos a la gente en propios o extraños. A esas cualidades primitivas podría añadirse la necesidad de usar máscaras para disfrazar toda conducta mal vista por la tribu, lo que conduce a la formación de una personalidad sombra con todos los deseos oscuros que reprimimos. Nuestros antepasados conocían esa sombra y su peligrosidad e imaginaron su origen en espíritus y demonios que debían ser exorcizados. Nosotros nos apoyamos en un mito distinto: “No sé qué me pasó”.

Una vez que esa corriente o fuerza primaria en nosotros llega al nivel de la conciencia, tenemos que reaccionar a ella, y lo hacemos dependiendo de nuestro espíritu y circunstancias individuales, aunque usualmente la justificamos sin entenderla en verdad. Dada la manera en que evolucionamos, existe un número limitado de esas fuerzas de la naturaleza humana, y ellas conducen al comportamiento ya mencionado: envidia, presunción, irracionalidad, cortedad de miras, conformidad y agresividad activa y pasiva, por nombrar unas cuantas. Conducen por igual a la empatía y otras formas positivas de la conducta humana.

Durante miles de años nuestro destino consistió sobre todo en avanzar a tientas en nuestra comprensión y la de nuestra naturaleza. Erramos respecto al animal humano, pues imaginamos que descendíamos mágicamente de una fuente divina, de ángeles en lugar de primates. Todo indicio de nuestra naturaleza primitiva y raíces animales nos resultaba muy perturbador, algo que negar y reprimir. Encubrimos nuestros oscuros impulsos bajo toda clase de excusas y racionalizaciones, con lo que facilitamos que algunos adoptaran conductas desagradables. Pero por fin estamos en un punto en el que podemos vencer nuestra resistencia a la verdad de lo que somos, con el enorme peso de los conocimientos ya acumulados sobre nuestra naturaleza.

Podemos aprovechar la vasta bibliografía psicológica reunida en los últimos cien años, la cual incluye detallados estudios de la infancia y el impacto de nuestro desarrollo temprano (Melanie Klein, John Bowlby, Donald Winnicott), así como obras sobre las raíces del narcisismo (Heinz Kohut), los lados sombríos de nuestra personalidad (Carl Jung), las raíces de nuestra empatía (Simon Baron-Cohen) y la configuración de nuestras emociones (Paul Ekman). Podemos recoger los numerosos avances en las ciencias que nos ayudan a conocernos mejor: estudios del cerebro (Antonio Damasio, Joseph E. LeDoux), nuestra singular composición biológica (Edward O. Wilson), la relación entre el cuerpo y la mente (V. S.

Ramachandran), los primates (Frans de Waal) y los cazadores-recolectores (Jared Diamond), nuestro comportamiento económico (Daniel Kahneman) y cómo operamos en grupos (Wilfred Bion, Elliot Aronson).

Podemos incluir por igual las obras de ciertos filósofos (Arthur Schopenhauer, Friedrich Nietzsche, José Ortega y Gasset) que han iluminado tantos aspectos de la naturaleza humana, lo mismo que los discernimientos de muchos novelistas (George Eliot, Henry James, Ralph Ellison), quienes suelen ser los más perceptivos de las partes invisibles de nuestro comportamiento. Y por último, podemos incluir la creciente biblioteca de biografías, que revela la naturaleza humana en profundidad y en acción.

Este libro es un intento de reunir esa inmensa mina de conocimientos e ideas de distintas ramas (véase la bibliografía para las fuentes clave), de componer una guía certera e instructiva de la naturaleza humana basada en evidencias, no en puntos de vista particulares ni en juicios morales. Es una evaluación brutalmente realista de nuestra especie, que disecciona lo que somos para que podamos operar con más conciencia.

Considera *Las leyes de la naturaleza humana* como una suerte de código para descifrar el comportamiento de la gente: ordinario, extraño, destructivo, la gama entera. Cada capítulo trata un aspecto o ley particular de nuestra naturaleza. Es factible llamarlas leyes en el sentido de que, bajo la influencia de esas fuerzas elementales, los seres humanos tendemos a reaccionar de forma relativamente predecible. Cada capítulo contiene la historia de un individuo o individuos icónicos que ilustran (negativa o positivamente) la ley en cuestión, junto con ideas y estrategias sobre cómo lidiar contigo y los demás bajo el influjo de esa ley. Cada capítulo termina con una sección acerca de cómo transformar tal fuerza humana básica en algo más positivo y productivo, para que dejemos de ser esclavos pasivos de la naturaleza humana y la transformemos activamente.

Quizá te sientas tentado a imaginar que estos conocimientos son algo anticuados. Después de todo, podrías razonar, somos ya muy sofisticados y estamos muy avanzados en términos tecnológicos; somos muy progresistas e ilustrados; hemos llegado más allá de nuestras raíces primitivas; estamos en proceso de reescribir la naturaleza humana. Pero lo cierto es lo contrario: nunca antes habíamos estado tan esclavizados a nuestra naturaleza y su potencial destructivo. Y si ignoramos este hecho, jugamos con fuego.

Mira cómo la permeabilidad de nuestras emociones se ha agudizado con las redes sociales, donde los efectos virales arrasan con nosotros una y otra

vez, y donde los líderes más manipuladores son capaces de explotarnos y controlarnos. Ve la agresividad que se exhibe abiertamente en el mundo virtual, en el que resulta muy fácil poner en juego nuestros lados sombríos sin repercusión alguna. Nota cómo la propensión a compararnos con los demás, a sentir envidia y buscar prestigio mediante la atención se ha intensificado con la capacidad para comunicarnos tan rápido con tantas personas. Y por último, considera nuestras tendencias tribales y cómo han hallado el medio perfecto donde operar; podemos encontrar un grupo con el cual identificarnos, afianzar nuestras opiniones tribales en una cámara virtual de resonancia y satanizar a los ajenos, lo que conduce a la intimidación colectiva. El potencial de caos que se deriva del lado primitivo de nuestra naturaleza no ha hecho más que aumentar.

Esto tiene una explicación muy simple: la naturaleza humana es más fuerte que cualquier individuo, institución o invento tecnológico. Al final determina lo que creamos, con objeto de reflejarse en ello junto con sus raíces primitivas. Nos mueve a su antojo como peones.

Ignora esas leyes bajo tu cuenta y riesgo. Si te niegas a aceptar tu naturaleza, te condenarás a patrones fuera de tu control y a sensaciones de confusión e impotencia.

Las leyes de la naturaleza humana fueron concebidas para que te sumerjas en todos los aspectos de la conducta humana e ilumines sus causas últimas. Si permites que este libro te guíe, alterará radicalmente el modo en que percibes a la gente y tu enfoque entero para tratar con ella. También modificará radicalmente cómo te ves a ti mismo. Logrará estos cambios de perspectiva de las siguientes maneras:

Primero, estas leyes tendrán el efecto de transformarte en un observador más sereno y estratégico de las personas y contribuirán a librarte del drama emocional que innecesariamente te agota.

Rodearnos de gente despierta nuestras ansiedades e inseguridades sobre cómo nos perciben los demás. Una vez que sentimos esas emociones, resulta muy difícil observar a los individuos, porque ellas nos hunden en nuestras sensaciones y hacen que evaluemos en términos *personales* lo que los demás dicen y hacen: “¿Les agrado o desagrado?”. Estas leyes te impedirán caer en esa trampa, ya que te revelarán que la gente suele enfrentar emociones y problemas que tienen raíces profundas; ellos están experimentando deseos y decepciones anteriores a ti en años y décadas. Cruzas su camino en un

momento particular y te conviertes en el cómodo blanco de su ira o frustración. Proyectan en ti ciertos atributos que quieren ver. En la mayoría de los casos, esto no se relaciona contigo como individuo.

Tal cosa no debería trastornarte sino liberarte. Este libro te enseñará a dejar de tomar personalmente los comentarios provocadores, muestras de frialdad o momentos de irritación de los otros. Entre más entiendas esto, más fácil te será reaccionar no con tus emociones, sino con el deseo de comprender de dónde procede esa conducta. Te sentirás mientras tanto mucho más tranquilo. Y conforme esto arraigue en ti, serás menos proclive a moralizar y juzgar a las personas; en cambio, las aceptarás, y aceptarás sus defectos como parte de la naturaleza humana. La gente te apreciará mucho más cuando perciba esta actitud tolerante.

Segundo, estas leyes harán de ti un experto en la interpretación de las señales que la gente emite sin cesar, lo que te dará más capacidad para juzgar su carácter.

Normalmente, si prestamos atención al comportamiento de las personas, nos apresuramos a clasificar sus actos y a sacar conclusiones, así que nos contentamos con el juicio que mejor se acomoda a nuestras ideas preconcebidas. O bien, aceptamos sus explicaciones interesadas. Estas leyes te librarán de ese hábito, pues dejarán claro lo fácil que es malinterpretar a la gente y lo engañosa que puede ser la primera impresión. Tomarás las cosas con calma, desconfiarás de tu juicio inicial y aprenderás a *analizar* lo que ves.

Pensarás en términos de los opuestos: cuando la gente exhibe abiertamente cierto rasgo, como seguridad o hipermasculinidad, suele ocultar la realidad contraria. Te darás cuenta de que actúa continuamente para un público, que hace alarde de santidad y progresismo con el único fin de disfrazar mejor su lado oscuro. Verás emerger los signos de esa sombra en la vida diaria. Si la gente procede de forma desacostumbrada, toma nota: lo que parece ajeno a su carácter es propio de su verdadero carácter. Si es en esencia insensata o perezosa, dejará señales de eso en detalles que captarás antes de que su comportamiento te perjudique. La capacidad para precisar el verdadero valor de las personas, su grado de lealtad y esmero, es una de las habilidades más importantes que puedes poseer, pues te evitará malas contrataciones, así como asociaciones y relaciones que volverían miserable tu vida.

Tercero, estas leyes te potenciarán para que enfrentes y venzas con inteligencia a los tipos tóxicos que inevitablemente se cruzarán en tu camino y que tenderán a causarte daño emocional a largo plazo.

Las personas agresivas, envidiosas y manipuladoras no suelen anunciarse como tales. Han aprendido a parecer simpáticas en un encuentro inicial, a servirse del halago y otros medios para desarmarnos. Cuando nos asombran con una conducta desagradable, nos sentimos traicionados, molestos e indefensos. Crean presión constante, a sabiendas de que así nos agobian con su presencia, lo que vuelve doblemente difícil que pensemos con claridad o ideemos una estrategia.

Estas leyes te enseñarán a identificar con anticipación a esos individuos, lo cual es tu principal defensa contra ellos, sea que los evites o que, en previsión de sus manipulaciones, cubras tus flancos vulnerables para mantener tu equilibrio emocional. Aprenderás a reducirlos en tu mente a su verdadera dimensión y a concentrarte en las flagrantes debilidades e inseguridades detrás de su fanfarronería. No te tragarás su cuento y esto neutralizará la intimidación de la que dependen. Te reirás de sus pretextos y elaboradas explicaciones de su conducta egoísta. Tu aptitud para guardar la calma los enfurecerá y los empujará a excederse o cometer un error.

En lugar de sentirte oprimido por esos encuentros, terminarás por apreciarlos como una oportunidad para pulir tus habilidades de autodominio y fortalecerte. Superar en astucia a uno solo de esos sujetos te hará sentir seguro de que puedes manejar lo peor de la naturaleza humana.

Cuarto, estas leyes te mostrarán las auténticas palancas para motivar a la gente e influir en ella, lo que volverá mucho más fácil tu camino en la vida.

Normalmente, cuando encontramos oposición a nuestros planes o ideas intentamos cambiar directamente la opinión de la gente y discutir con ella, sermonearla o engatusarla, todo lo cual la conduce a afianzarse en su postura defensiva. Estas leyes te enseñarán que la gente es por naturaleza obstinada y resistente a la influencia. Debes empezar por disminuir su oposición y no alimentar sin querer sus tendencias defensivas. Te enseñarás a discernir sus inseguridades en vez de excitarlas. Pensarás en términos de *su* interés propio y la opinión de sí mismo que debe validar.

Tras comprender la permeabilidad de las emociones, aprenderás que el medio más efectivo para influir en quienes te rodean es alterar tu estado de ánimo y actitud. Las personas reaccionan a tu energía y disposición antes que a tus palabras. Te desharás de toda actitud defensiva propia. Sentirte relajado e interesado de verdad en los otros tendrá un efecto positivo e hipnótico. Aprenderás que, como líder, tu mejor recurso para mover a la gente en tu dirección consiste en fijar el tono correcto a través de tu actitud, empatía y

ética de trabajo.

Quinto, estas leyes harán que te percates de la hondura con que operan en ti las fuerzas de la naturaleza humana, lo que te dará poder para cambiar tus patrones negativos.

Nuestra respuesta normal cuando leemos u oímos hablar de las oscuras cualidades de la naturaleza humana es excluirnos. Siempre es otro el narcisista, irracional, envidioso, presuntuoso, agresivo o agresivo-pasivo. En casi todo momento creemos tener las mejores intenciones. Si nos desviamos es por culpa de las circunstancias o de quienes nos obligaron a reaccionar de forma negativa. Estas leyes te permitirán abandonar de una vez y para siempre ese proceso de autoengaño. Todos estamos cortados con la misma tijera y compartimos tendencias iguales. Cuanto más pronto te des cuenta de esto, más capaz serás de vencer en ti esos rasgos negativos potenciales. Examinarás tus razones, considerarás tu sombra y tomarás conciencia de tus tendencias agresivas-pasivas. Esto te facilitará detectar esos rasgos en los demás.

También serás más humilde, pues repararás en que no eres superior a otros, como imaginabas. Tu conciencia de ti mismo no te hará sentir culpable ni abrumado, sino al contrario. Te aceptarás como un individuo completo que abraza lo bueno y lo malo y que desecha su falso concepto de sí como santo. Te sentirás descargado de hipocresías y en libertad de ser tú mismo. Esta cualidad atraerá a la gente.

Sexto, estas leyes te transformarán en un individuo más empático, lo que producirá vínculos más estrechos y satisfactorios con quienes te rodean.

Los seres humanos nacemos con un gran potencial para comprender a los demás en un nivel no meramente intelectual. Éste es un poder que nuestros más remotos antepasados desarrollaron y que nos enseña a intuir los estados de ánimo y sentimientos de otras personas mediante el hecho de verlos desde su perspectiva.

Estas leyes te instruirán para que saques a relucir ese poder latente en el mayor grado posible. Aprenderás a desprenderte poco a poco de tu incesante monólogo interior y a escuchar con atención. Te educarás para asumir el punto de vista ajeno tanto como sea posible. Usarás tu imaginación y experiencias para sentir lo que sienten los demás. Si describen algo doloroso, tienes tus propios momentos dolorosos a los que recurrir como analogía. No sólo serás intuitivo; la información que obtengas por ese medio empático será objeto de análisis, lo que te brindará un mayor discernimiento. Oscilarás sin

cesar entre la empatía y el análisis y esto te permitirá poner al corriente tu capacidad de observación y aumentar la de ver el mundo a través de otros ojos. Notarás que de esta práctica habrá de emerger una sensación física de vinculación con la gente.

Necesitarás cierto grado de humildad en este proceso. Es imposible saber con exactitud qué piensan los demás, así que cometerás errores fácilmente, pero no te precipites a juzgar; mantente abierto al aprendizaje. Las personas son más complejas de lo que imaginas. Tu meta es percibir mejor su punto de vista. Este proceso será como el del músculo que se fortalece más cuanto más lo ejercitas.

Cultivar dicha empatía tendrá innumerables beneficios. Todos nos ensimismamos, nos encerramos en un mundo propio. Sentir que salimos de nosotros hacia un mundo ajeno es una experiencia terapéutica y liberadora. Esto es lo que nos atrae del cine y cualquier otra forma de ficción: entrar en la mente y puntos de vista de personas muy distintas a nosotros. Esta práctica cambiará tu manera de pensar. Te enseñará a prescindir de ideas preconcebidas, estar alerta en cada momento y adaptar una y otra vez tus ideas sobre la gente. Descubrirás una gran fluidez en tu forma de abordar los problemas en general; contemplarás otras posibilidades, adoptarás perspectivas alternas. Ésta es la esencia del pensamiento creativo.

Por último, estas leyes cambiarán tu visión de tu potencial, pues te harán consciente de la existencia de un elevado yo ideal en tu interior que querrás sacar a relucir.

Podría afirmarse que los seres humanos tenemos dos lados opuestos dentro de nosotros: uno inferior y otro superior. El inferior tiende a ser más fuerte. Sus impulsos nos orillan a reacciones emocionales y posturas defensivas, lo cual nos hace sentir mojigatos y mejores que los demás. Esto nos induce a sumarnos a placeres y distracciones inmediatos, siguiendo siempre el camino de menor resistencia, lo que a su vez nos lleva a adoptar lo que piensan los demás y perdernos en el grupo.

Sentimos los impulsos del lado superior cuando salimos de nosotros con el deseo de unirnos más a los demás, abstraernos en el trabajo, pensar en lugar de reaccionar, seguir nuestro camino en la vida y descubrir lo que nos hace únicos. El inferior es el lado animal y reactivo de nuestra naturaleza, en el que caemos con facilidad. El superior es nuestro lado verdaderamente humano, el que nos vuelve conscientes y considerados. Y como el impulso superior es más débil, ponernos en contacto con él requiere esfuerzo y discernimiento.

Sacar a relucir ese lado ideal en nosotros es lo que todos realmente queremos, porque sólo si desarrollamos esa vertiente los seres humanos nos sentimos realizados. Este libro te ayudará a lograr eso, ya que te dará a conocer los elementos potencialmente positivos y negativos que cada ley contiene.

El conocimiento de nuestra propensión a la irracionalidad te enseñará que tus emociones tiñen tu pensamiento (capítulo 1), lo que te dará capacidad para ignorarlas y ser racional de verdad. El conocimiento de que nuestra actitud en la vida genera lo que nos ocurre y de que nuestra mente tiende por naturaleza a cerrarse por temor (capítulo 8) te enseñará a forjar una actitud optimista y arrojada. El conocimiento de que sueles compararte con los demás (capítulo 10) te dará un incentivo para destacar en la sociedad con tu trabajo superior, admirar a quienes tienen grandes logros y desear emularlos. Obrarás esta magia en cada una de las cualidades primordiales; usarás tu rico conocimiento de nuestra naturaleza para resistir la influencia degradante de tu lado inferior.

Concibe este libro de esta manera: estás a punto de convertirte en un aprendiz de la naturaleza humana. Desarrollarás algunas habilidades: las de observar y medir el carácter de tus semejantes y sumergirte en tus propias honduras. Te empeñarás en sacar a relucir tu lado superior. Y con la práctica emergerás como un maestro de este arte, capaz de frustrar lo peor que te hagan los demás y de convertirte en un individuo más racional, consciente y productivo.

> *Un hombre será mejor solamente cuando le hagas ver cómo es en realidad.*
>
> —ANTÓN CHÉJOV

1

DOMINA TU LADO EMOCIONAL

LA LEY DE LA IRRACIONALIDAD

Te gusta imaginar que tienes el control de tu destino, que planeas conscientemente el curso de tu vida. Pero ignoras que tus emociones te dominan en alto grado. Hacen que adoptes ideas que satisfacen tu ego, que busques evidencias confirmatorias de lo que quieres creer, que veas lo que tu estado de ánimo desea ver, y esto te desconecta de la realidad y es la fuente de la malas decisiones y patrones negativos que te atormentan. La racionalidad es la aptitud para contrarrestar esos efectos emocionales, pensar en lugar de reaccionar, abrir tu mente a lo que en verdad ocurre en contraste con lo que sientes. Esto no sucede sin esfuerzo; es un poder que debemos cultivar, y al hacerlo realizamos nuestro máximo potencial.

LA ATENEA INTERIOR

Un día de fines de 432 a. C., los habitantes de Atenas recibieron una noticia perturbadora: representantes de la ciudad-Estado de Esparta se encontraban en la ciudad y habían presentado al consejo de gobierno ateniense nuevas condiciones de paz. Si Atenas no las aceptaba, Esparta le declararía la guerra. Esta última era la archienemiga de aquélla, diametralmente opuesta en muchos sentidos. Atenas dirigía una liga de Estados democráticos en la región, mientras que Esparta encabezaba una confederación de oligarquías llamada la Liga del Peloponeso. La primera dependía de su marina y su riqueza; era la potencia comercial más eminente del Mediterráneo. La

segunda dependía de su ejército; era un Estado eminentemente militar. Hasta entonces, ambas potencias habían evitado una guerra directa porque las consecuencias serían devastadoras; el bando derrotado no sólo podría perder su influencia en la región, sino también su modo de vida, la democracia y la riqueza en el caso de Atenas. Ahora, sin embargo, la guerra parecía ineludible y una sensación de inminente fatalidad se asentó rápidamente en la urbe.

Días más tarde, la asamblea ateniense se reunió en la colina Pnyx que daba a la Acrópolis para debatir el ultimátum espartano y decidir qué hacer. La asamblea estaba abierta a todos los ciudadanos varones y ese día cerca de diez mil de ellos abarrotaron la colina para participar en el debate. Los más intransigentes entre ellos se hallaban en un estado de gran agitación; Atenas debía tomar la iniciativa y atacar Esparta primero, decían. Otros les recordaron que en una batalla terrestre las fuerzas espartanas eran casi invencibles. Atacar a Esparta de ese modo sería hacerle el juego. Todos los moderados estaban a favor de aceptar las condiciones de paz, aunque, como muchos señalaron, eso exhibiría temor y envalentonaría a los espartanos, les daría más tiempo para hacer crecer su ejército. El debate era cada vez más acalorado, la gente gritaba y no había una solución satisfactoria a la vista.

Hacia el fin de esa tarde, la multitud calló de pronto cuando una conocida figura pasó al frente para dirigirse a la asamblea. Era Pericles, el anciano estadista ateniense, ya mayor de sesenta años. Sumamente querido, su opinión importaba más que la de cualquiera; pero pese a lo mucho que se le respetaba, se le consideraba un líder peculiar, más filósofo que político. Para quienes tenían edad suficiente para recordar el inicio de su carrera, era sorprendente lo poderoso y exitoso que había llegado a ser. No hacía nada de la manera habitual.

En los primeros años de la democracia, antes de que Pericles apareciera en escena, los atenienses habían preferido en sus líderes cierto tipo de personalidad: hombres capaces de pronunciar discursos estimulantes y persuasivos, y con dotes para el dramatismo. En el campo de batalla, estos hombres corrían riesgos; a menudo promovían campañas militares que pudieran dirigir, lo que les daba la oportunidad de obtener gloria y atención. Alentaban su carrera representando alguna facción en la asamblea —terratenientes, soldados, aristócratas— y haciendo cuanto podían por promover sus intereses. Esto producía una política demasiado disgregadora. Los líderes subían y caían en ciclos de unos cuantos años, aunque esto era bueno para los atenienses: desconfiaban de quien duraba mucho tiempo en el

poder.

Pericles entró en la vida pública en 463 a. C. y la política ateniense jamás volvió a ser la misma. Su primer acto fue de lo más inusual. Pese a que procedía de una ilustre familia aristocrática, se alió con las crecientes clases baja y media de la ciudad: agricultores, remeros de la marina, los artesanos que eran el orgullo de Atenas. Se esmeró en darles más voz en la asamblea y más poder en la democracia. Así, pasó a dirigir no una pequeña facción, sino a la mayoría de los ciudadanos. Parecía imposible controlar a una muchedumbre tan rebelde y numerosa, con sus muy variados intereses, pero él se consagró de tal forma a incrementar el poder de aquella que se ganó poco a poco su confianza y respaldo.

Cuando su influencia aumentó, empezó a imponerse en la asamblea y a modificar las políticas de ésta. Se opuso a expandir el imperio democrático de Atenas. Temía que los atenienses abarcaran demasiado y perdieran el control. Se esforzó en consolidar el imperio y fortalecer las alianzas existentes. Cuando se trataba de la guerra y de su propia función como general, se empeñaba en limitar las campañas y ganar por medio de maniobras, con mínima pérdida de vidas. A muchos esto les parecía poco heroico, pero cuando se implantaron esas políticas, en la ciudad se inició un periodo de prosperidad sin precedente. Ya no había guerras innecesarias que vaciaran las arcas y el imperio operaba con más fluidez que nunca.

Lo que Pericles hizo con el creciente dinero excedente asombró a la ciudadanía: en lugar de usarlo para comprar favores políticos emprendió un ambicioso proyecto de obras públicas. Encargó templos, teatros y salas de concierto, para lo cual puso a trabajar a todos los artesanos. Dondequiera que se mirara, la ciudad se volvía más hermosa. Favoreció una modalidad de arquitectura que reflejaba su estética personal: ordenada, sumamente geométrica, monumental pero plácida a la vista. Su principal encomienda fue el Partenón, con una inmensa estatua de Atenea, de doce metros de altura. Atenea era el espíritu tutelar de Atenas, la diosa de la sabiduría y la inteligencia práctica. Representaba todos los valores que Pericles deseaba promover. Él transformó por sí solo la apariencia y espíritu de Atenas y comenzó en ésta una edad de oro en la totalidad de las artes y las ciencias.

Quizá la cualidad más extraña de Pericles era su estilo oratorio, sobrio y solemne. No era dado a los arranques retóricos habituales. En cambio, se esmeraba en convencer a su público con argumentos inatacables. Esto hacía que la gente lo escuchara con atención mientras seguía el interesante curso de

su lógica. Tal estilo era persuasivo y tranquilizador.

A diferencia de los demás líderes, Pericles permaneció en el poder un año tras otro, una década tras otra, mientras, a su callada y discreta manera, imprimía su huella en la ciudad. Tenía enemigos, como era inevitable. Había permanecido tanto tiempo en el poder que muchos lo acusaban de ser un dictador encubierto. Se sospechaba que era ateo, un hombre que se burlaba de todas las tradiciones; eso explicaría por qué era tan peculiar. Pero nadie podía negar los resultados de su liderazgo.

Cuando esa tarde tomó la palabra en la asamblea, a sabiendas de que su opinión sobre la guerra con Esparta sería la que más peso tendría, el silencio se extendió entre la muchedumbre, ansiosa de escuchar sus argumentos.

"¡Atenienses!", comenzó. "Mi opinión es la misma de siempre: me opongo a cualquier concesión a la Liga del Peloponeso, aunque sé que el entusiasmo con que se convence a la gente de entrar en una guerra no se prolonga hasta el momento de la acción, y que la opinión de la gente cambia con el curso de los acontecimientos." Les recordó que las diferencias entre Atenas y Esparta debían resolverse con árbitros neutrales y que ceder a las demandas unilaterales de los espartanos sentaría un peligroso precedente. ¿Dónde terminaría eso? Sí, una batalla terrestre sería suicida. Propuso en cambio una forma de guerra muy novedosa, limitada y defensiva.

Él protegería dentro de las murallas de Atenas a todos los habitantes del área. "Que los espartanos lleguen y nos inciten a pelear", dijo, "que devasten nuestro territorio. No morderemos el anzuelo; no los combatiremos en tierra. Con nuestro acceso al mar, mantendremos bien provista a la ciudad. Usaremos nuestra marina para incursionar en sus poblaciones costeras. Con el tiempo, la ausencia de batalla los exasperará. La necesidad de alimentar y abastecer a su ejército permanente los dejará sin dinero. Sus aliados pelearán entre sí. El partido de la guerra en Esparta quedará desacreditado y una paz verdadera y perdurable será convenida, todo ello con un costo mínimo de vidas y dinero para nosotros."

"Podría darles muchas otras razones", concluyó, "de por qué deberían confiar en la victoria final si decidieran no ampliar el imperio mientras la guerra está en progreso ni involucrarse en nuevos peligros. No temo a la estrategia del enemigo; temo a nuestro errores." Su novedosa propuesta causó un debate intenso. Ni intransigentes ni moderados aceptaban su plan, pero al final su reputación como hombre sabio ganó la partida y su estrategia fue aprobada. Meses después daría comienzo esa guerra decisiva.

Al principio, no todo procedió como Pericles había previsto. Los espartanos y sus aliados no se frustraron por la prolongación de la guerra, sólo se embravecieron más. Los atenienses fueron los que se desalentaron al ver destruido su territorio sin que nadie cobrara represalias. Pero Pericles creía que su plan no fallaría si los atenienses hacían acopio de paciencia. En el segundo año de la guerra, un desastre inesperado lo alteró todo: una peste feroz se apoderó de la ciudad; eran tantas las personas hacinadas murallas adentro que el mal se difundió de prisa, costó la vida de más de un tercio de la ciudadanía y diezmó las filas del ejército. El propio Pericles se contagió y presenció en su agonía la peor de las pesadillas: todo lo que había hecho por Atenas a lo largo de tantas décadas parecía desbaratarse de golpe mientras la gente era presa de un delirio general en el que cada quien veía nada más por sí mismo. Si él hubiera sobrevivido, habría encontrado la forma de serenar a los atenienses y negociar con Esparta una paz aceptable, o de ajustar su estrategia defensiva, pero ya era demasiado tarde.

Por extraño que parezca, los atenienses no lloraron a su líder. Lo culparon de la peste y protestaron por la ineficacia de su estrategia. No estaban de humor para la paciencia y el comedimiento. Pericles había vivido más de lo debido y sus ideas eran vistas como las cansadas reacciones de un anciano. El amor por él se convirtió en odio. En su ausencia, las facciones retornaron con más vigor. El partido a favor de la guerra se volvió muy popular, alimentado por el creciente rencor contra los espartanos, quienes aprovecharon la peste para avanzar. Los intransigentes prometieron recuperar la iniciativa y aplastar a los espartanos con una estrategia ofensiva. Para muchos atenienses, tales palabras fueron un alivio, la liberación de emociones largamente contenidas.

Al tiempo que la ciudad se recuperaba poco a poco de la peste, los atenienses consiguieron tomar la delantera y los espartanos pidieron la paz. Con el deseo de aniquilar al enemigo, aquéllos aprovecharon su ventaja, sólo para descubrir que éstos se recuperaban e invertían la situación. Forcejearon así año tras año. La violencia y el rencor se incrementaron en ambos bandos. En determinado momento, Atenas atacó la isla de Melos, aliada de Esparta, y cuando los melinos se rindieron los atenienses votaron por sacrificar a todos los hombres y vender como esclavos a las mujeres y los niños. Nada remotamente parecido a eso habría ocurrido bajo el mando de Pericles.

Luego de tantos años de guerra sin fin, en 415 a. C. varios líderes atenienses tuvieron una interesante idea para asestar el último golpe. La ciudad-Estado de Siracusa era ya una potencia en ascenso en la isla de Sicilia.

Era un aliado crucial de Esparta, a la que abastecía de recursos. Si los atenienses, con su eficaz marina, lanzaban una expedición y tomaban Siracusa, tendrían dos ventajas: ampliarían su imperio y privarían a Esparta de los recursos indispensables para la guerra. La asamblea votó a favor de enviar sesenta barcos con un ejército de dimensiones apropiadas para cumplir esa meta.

Uno de los comandantes asignados a esa expedición, Nicias, tenía enormes dudas acerca de la pertinencia de este plan. Sospechaba que los atenienses habían subestimado la fuerza de Siracusa. Expuso todos los escenarios negativos posibles; sólo una expedición mucho mayor sería capaz de asegurar la victoria. Pese a que su intención había sido acabar con ese plan, su argumento tuvo el efecto contrario. Si lo que se requería era una expedición más grande, eso sería lo que se enviaría: cien embarcaciones y el doble de soldados. Los atenienses presagiaban la victoria en esta estrategia y nada los disuadiría.

En los días posteriores, atenienses de todas las edades trazaban mapas de Sicilia en las calles, al tiempo que soñaban con las riquezas que se derramarían sobre Atenas y la humillación final de los espartanos. El día en que los barcos zarparon fue motivo de una gran fiesta, un espectáculo que no se había visto nunca antes: una armada enorme ocupó el puerto, hasta donde alcanzaba la vista, con barcos bellamente decorados y soldados de radiantes armaduras que abarrotaban los muelles. Fue una exhibición deslumbrante de la riqueza y el poderío de Atenas.

Al paso de los meses, los atenienses estaban ávidos de noticias de la expedición. En cierto momento, y gracias a la magnitud de sus tropas, pareció que los suyos llevaban la ventaja y sitiaban Siracusa. Pero a última hora llegaron refuerzos de Esparta y los atenienses tuvieron que ponerse a la defensiva. Nicias envió a la asamblea una carta en la que describió ese negativo vuelco de los acontecimientos. Recomendó la rendición y el regreso a Atenas o el inmediato envío de refuerzos. Renuentes a creer en la posibilidad de la derrota, los atenienses votaron por mandar refuerzos, una segunda armada casi tan grande como la primera. En los meses subsiguientes, su ansiedad alcanzó nuevas alturas; para entonces las apuestas se habían duplicado y no podían permitirse perder.

Un día, un barbero de Pireo, población portuaria de Atenas, oyó decir a un cliente que la expedición ateniense —cada barco, casi cada hombre— había sido liquidada en batalla. El rumor se propagó rápidamente en Atenas.

Aunque era difícil de creer, el pánico se impuso poco a poco. Una semana después esa versión fue confirmada y daba la impresión de que Atenas estaba perdida, despojada de dinero, barcos y hombres.

Milagrosamente, los atenienses se las arreglaron para resistir. En los años siguientes, sin embargo, severamente afectados por sus derrotas en Sicilia, recibieron un golpe tras otro hasta que en 405 a. C. sufrieron la derrota final y fueron obligados a aceptar las crueles condiciones de paz impuestas por Esparta. Sus años de gloria, su gran imperio democrático, la edad de oro de Pericles se esfumaron para siempre. El hombre que refrenó sus más peligrosas emociones —agresividad, codicia, soberbia, egoísmo— había desaparecido de la escena tiempo atrás y su sabiduría había caído en el olvido.

Interpretación

Cuando a principios de su carrera Pericles escudriñó la escena política, notó el fenómeno siguiente: cada figura política ateniense creía ser racional y tener metas realistas y planes para cumplirlas. Todos favorecían a sus facciones políticas e intentaban incrementar su poder. Conducían a sus ejércitos en la batalla y a menudo salían airosos. Se empeñaban en expandir el imperio y recaudar más dinero. Cuando de pronto sus maniobras políticas resultaban contraproducentes, o las guerras salían mal, tenían magníficas razones para explicar lo sucedido. Siempre podían culpar a la oposición o, de ser necesario, a los dioses. No obstante, si todos ellos eran tan racionales, ¿por qué sus políticas derivaban en caos y destrucción? ¿Por qué Atenas era un desastre y la democracia tan frágil? ¿Por qué había tanta corrupción y turbulencia? La respuesta era simple: aquellos ciudadanos no eran racionales en absoluto, sólo astutos y egoístas. Lo que guiaba sus decisiones eran sus bajas emociones: el ansia de poder, atención y dinero. Y para estos propósitos podían ser muy tácticos e ingeniosos, pero ninguna de sus maniobras llevaba a algo duradero o que sirviera a los intereses generales de la democracia.

Lo que obsesionó a Pericles como pensador y figura pública fue cómo salir de esa trampa, cómo ser verdaderamente racional en un ámbito dominado por las emociones. La solución a la que llegó es excepcional en la historia y muy poderosa en sus efectos; debería ser nuestro ideal. De acuerdo con él, la mente humana debe adorar algo, tiene que dirigir su atención a algo que valore sobre todo lo demás. Para la mayoría, tal cosa es su ego; para

otros, su familia, clan, dios o nación. Para Pericles era el *nous*, vocablo del griego antiguo que significa *mente* o *inteligencia*. El *nous* es una fuerza que permea al universo y crea orden y sentido. Por naturaleza, la mente humana se siente atraída a ese orden; ésta es la fuente de nuestra inteligencia. El *nous* que Pericles adoraba se encarnaba en la figura de la diosa Atenea.

Atenea nació literalmente de la cabeza de Zeus, como lo revela su nombre, una combinación de *dios* (*theos*) y *mente* (*nous*). Pero acabó por representar una forma de *nous* muy particular, eminentemente práctica, femenina y terrenal. Ella es la voz que llega hasta los héroes en momentos de necesidad, les infunde un espíritu sereno, orienta su mente a la idea indicada hacia la victoria y el éxito, y les da la energía precisa para lograrlos. Ser visitado por Atenea era la mayor bendición de todas y su espíritu guiaba a los grandes generales y los mejores artistas, inventores y comerciantes. Bajo su influencia, un hombre o mujer podía ver el mundo con perfecta claridad y concebir la acción correcta dadas las circunstancias. Su espíritu era invocado en Atenas para que unificara la ciudad y la volviera próspera y productiva. En esencia, Atenea representaba la racionalidad, el mayor don de los dioses a los mortales, porque sólo ella podía lograr que un ser humano actuara con sabiduría divina.

Para cultivar a su Atenea interior, Pericles tuvo que buscar primero la manera de dominar sus emociones. Éstas nos dirigen a la introspección, lejos del *nous*, lejos de la realidad. Nos demoramos en la cólera y nuestras inseguridades. Si miramos el mundo e intentamos resolver problemas, vemos las cosas a través del cristal de esas emociones; ellas nublan nuestra visión. Pericles aprendió a no reaccionar nunca en el momento, no tomar jamás una decisión mientras estuviera bajo la influencia de una emoción fuerte. En cambio, analizaba sus sentimientos. Usualmente, cuando examinaba con atención sus inseguridades o su ira, veía que no se justificaban y perdían importancia bajo su escrutinio. A veces tenía que alejarse físicamente de la acalorada asamblea y retirarse a su casa, donde permanecía solo durante días sin fin para calmarse. Poco a poco, la voz de Atenea llegaba hasta él.

Decidió basar todas sus decisiones políticas en una cosa: lo que era de verdad en mayor beneficio de Atenas. Su meta era unificar a la ciudadanía a través del genuino amor a la democracia y la creencia en la superioridad de la vía ateniense. Tener una norma así le ayudó a evitar la trampa del ego. Lo impelía a esforzarse por incrementar la participación y poder de las clases baja y media, pese a que esta estrategia pudiera volverse fácilmente contra él.

Lo inspiraba a limitar las guerras, aunque esto significara menos gloria personal. Y al final lo llevó a su más grande decisión: el proyecto de obras públicas que transformó Atenas.

Para ayudarse en este proceso deliberativo, abría su mente a todas las ideas y opciones posibles, aun a las de sus oponentes. Imaginaba todas las consecuencias de una estrategia antes de comprometerse con ella. Con espíritu sereno y mente abierta, ideó las políticas que dieron origen a una de las auténticas edades de oro de la historia. Un hombre fue capaz de contagiar a toda una ciudad de su espíritu racional. Lo que le ocurrió a Atenas después de su partida habla por sí solo. La expedición siciliana representó todo aquello a lo que él se opuso siempre: fue una decisión motivada en secreto por el deseo de conquistar más territorios sin considerar las potenciales consecuencias.

Comprende: como todos, tú también crees ser racional, pero no es así. La racionalidad no es una facultad con la que naciste, sino que adquieres mediante la instrucción y la práctica. La voz de Atenea representa sencillamente un poder superior que llevas dentro, un potencial que quizás hayas sentido en momentos de serenidad y concentración, la idea perfecta que se te ocurre luego de mucho pensar. En el presente no estás en contacto con ese poder superior porque tu mente está agobiada por tus emociones. Como Pericles en la asamblea, te has contagiado del drama que otros montan; reaccionas siempre a lo que ellos te dan, y por eso experimentas oleadas de entusiasmo, inseguridad y ansiedad que te impiden concentrarte. Tu atención es atraída aquí y allá, y sin una norma racional que guíe tus decisiones nunca cumples las metas que te propones. Eso puede cambiar en cualquier momento con una simple decisión: la de cultivar tu Atenea interna. La racionalidad será entonces lo que más valores y te servirá como guía.

Tu primera tarea es examinar las emociones que contagian sin cesar tus decisiones e ideas. Aprende a preguntarte: ¿a qué se debe esta cólera o rencor? ¿De dónde procede esa constante necesidad de atención? Bajo ese escrutinio, tus emociones dejarán de dominarte. Pensarás por ti mismo en lugar de reaccionar a lo que los demás te dan. Las emociones tienden a limitar la mente, a hacer que nos centremos en una o dos ideas que satisfacen nuestro deseo inmediato de poder o atención, ideas que suelen resultar contraproducentes. Ahora, con un espíritu sosegado, tomarás en cuenta una amplia variedad de opciones y soluciones. Deliberarás más antes de actuar y reevaluarás tus estrategias. Esa voz se volverá cada vez más clara. Cuando la

gente te asedie con sus interminables dramas y sus emociones insignificantes, te molestará la distracción y aplicarás tu racionalidad para superarla. Como un atleta que se fortalece mediante el entrenamiento, tu mente se volverá más flexible y resistente. Lúcido y tranquilo, verás respuestas y soluciones creativas que nadie más podrá imaginar.

> *Es como si un segundo yo estuviera detrás del primero; éste es sensato y racional, pero el otro se siente impulsado a hacer algo descabellado, muy gracioso en ocasiones; repentinamente notas que deseas hacer esa cosa divertida, Dios sabe por qué; quieres hacerla, por así decirlo, contra tu voluntad; aunque la combatas con todas tus fuerzas, la deseas.*
>
> —FIÓDOR DOSTOIEVSKI, *El adolescente*

CLAVES DE LA NATURALEZA HUMANA

Cada vez que algo marcha mal en nuestra vida, es lógico que busquemos una explicación. No buscar la causa de que nuestros planes no hayan salido bien o de que enfrentemos una resistencia súbita a nuestras ideas sería perturbador para nosotros e intensificaría nuestra angustia. Pero al tratar de indagar una causa, la mente tiende a girar en torno al mismo género de explicaciones: "Alguien o un grupo me saboteó, quizá por aversión; grandes fuerzas antagónicas, como el gobierno o las convenciones sociales, me estorbaron; recibí un mal consejo, o no se me proporcionó cierta información". Al final, para peor, todo se redujo a mala suerte y circunstancias desafortunadas.

Estas explicaciones enfatizan por lo general nuestra impotencia. "¿Qué pude haber hecho de otro modo? ¿Cómo podría haber previsto las desagradables acciones de X en mi contra?" Son también algo vagas. Usualmente no podemos señalar maldades específicas de los demás, sólo sospechar e imaginar. Estas explicaciones tienden a intensificar nuestras emociones —cólera, frustración, depresión—, en las que más tarde nos sumergimos para terminar sintiéndonos mal. Más todavía, nuestra primera reacción es buscar la causa fuera de nosotros. Sí, es posible que seamos parcialmente responsables de lo que nos pasó, pero lo esencial fue que otros y fuerzas antagónicas nos hicieron tropezar. Esta reacción echa raíces muy profundas en el animal humano. En la Antigüedad culpábamos a los dioses o

espíritus malignos; en el presente hemos optado por llamarlos de otra manera.

Sin embargo, la verdad es muy distinta. Sin duda hay individuos y grandes fuerzas que tienen un efecto en nosotros en todo momento, y en el mundo hay muchas cosas que no podemos controlar. Pero es común que nuestro extravío, las malas decisiones y cálculos equivocados se deban a nuestra muy arraigada irracionalidad, al grado en que nuestra mente es gobernada por la emoción. No podemos ver esto. Es nuestro punto débil, y como una excelente muestra de él analicemos la crisis económica de 2008, la cual puede servirnos como un compendio de todas las variedades de la irracionalidad humana.

En las postrimerías de esa crisis, las explicaciones más frecuentes de lo ocurrido en los medios de comunicación fueron éstas: desajustes de la balanza comercial y otros factores abarataron el crédito a principios de la década de 2000, lo que condujo a un uso excesivo de préstamos; era imposible asignar un valor preciso a los complejos instrumentos derivados de las operaciones bursátiles, así que nadie podía calcular las verdaderas pérdidas y ganancias; una astuta y corrupta camarilla de individuos con información confidencial tuvieron incentivos para manipular el sistema en pos de rápidas ganancias; acreedores codiciosos impusieron hipotecas de mala calidad a incautos dueños de residencias; hubo demasiada regulación gubernamental; no hubo suficiente supervisión gubernamental; los modelos computacionales y sistemas de operación se salieron de control.

Estas explicaciones revelan una notable negación de una realidad básica. En el periodo previo a la crisis de 2008, millones de personas tomaron todos los días decisiones acerca de si invertir o no. En cada punto de esas transacciones, compradores y vendedores pudieron haberse abstenido de las modalidades de inversión más riesgosas, pero decidieron no hacerlo. Muchas personas advirtieron sobre la burbuja que se avecinaba. Apenas unos años antes, el colapso de la gigantesca sociedad de inversión Long-Term Capital Management demostró qué clase de gran crisis podría ocurrir. Si la gente se tomara la molestia de hacer memoria, recordaría la burbuja de 1987; si leyera libros de historia, la burbuja y el colapso del mercado bursátil de 1929. Casi cualquier dueño de una propiedad en potencia podría entender los riesgos de hipotecas sin pago inicial y de condiciones de crédito con tasas de interés bruscamente al alza.

Lo que todo ese análisis ignora es la irracionalidad básica que impulsó a esos millones de compradores y vendedores desde el primero hasta el último. Se contagiaron del atractivo del dinero fácil. Esto volvió arrebatado hasta al

inversionista más cauteloso. Estudios y expertos acabaron por promover ideas que la gente ya estaba dispuesta a creer, como las clásicas “Esta vez será distinto” y “Los precios de las residencias no bajan nunca”. Una ola de desenfrenado optimismo arrastró a un sinnúmero de personas. Luego llegaron el pánico y la crisis, y el choque ingrato con la realidad. En lugar de aceptar la orgía de especulación que arrolló a todos y que volvió idiotas a personas inteligentes, los dedos acusadores apuntaron a fuerzas externas, a todo aquello que desviara de la verdadera fuente de la locura. Esto no fue privativo de la crisis de 2008. Esas mismas explicaciones salieron a relucir tras las crisis de 1987 y 1929, la fiebre de los ferrocarriles de la década de 1840 en Inglaterra y la burbuja de los Mares del Sur de 1720, también en Inglaterra. La gente habló entonces de reformar el sistema; se aprobaron leyes para limitar la especulación. Pero nada dio resultado.

Las burbujas ocurren a causa de la intensa influencia emocional que ejercen, la cual aplasta todas las facultades racionales que una mente individual puede poseer. Estimulan nuestras tendencias innatas a la codicia, el dinero fácil y los resultados inmediatos. Es difícil ver que otros ganan dinero y no sumarse a ellos. Ninguna fuerza regulatoria en el planeta es capaz de controlar la naturaleza humana. Y como no enfrentamos la fuente real del problema, burbujas y colapsos no cesan de repetirse ni dejarán de hacerlo mientras haya incautos y personas que no leen libros de historia. Esta reiteración es un reflejo de la de los mismos problemas y errores en nuestra vida, origen de patrones negativos. Es difícil aprender de la experiencia cuando no nos volcamos a nuestro interior, a las causas verdaderas.

Entiende: el primer paso para ser racional es comprender nuestra *irracionalidad fundamental*. Dos factores deberían volver esto más aceptable para nuestro ego: nadie está exento del irresistible efecto de las emociones sobre la mente, ni siquiera el más sabio entre nosotros, y hasta cierto punto la irracionalidad está en función de la estructura del cerebro y forma parte de nuestra naturaleza por el modo en que procesamos las emociones. Ser irracionales está casi más allá de nuestro control. Para entender esto, debemos examinar la evolución de las emociones.

Durante millones de años, los organismos vivos dependieron de instintos de supervivencia finamente ajustados. En una fracción de segundo, un reptil podía percibir peligro en el entorno y reaccionar con una huida instantánea de la escena. No había separación entre impulso y acción. Poco a poco, esa sensación evolucionó en algunos animales hasta convertirse en algo mayor y

más duradero: una sensación de temor. Al principio, este temor consistía meramente en un alto nivel de excitación, con la liberación de ciertas sustancias químicas que alertaban al animal de un posible peligro. Con esta excitación y la atención complementaria, el animal podía reaccionar de varias formas, no sólo una. Podía ser más sensible al ambiente y aprender. Esto aumentaba sus posibilidades de supervivencia, porque sus opciones se habían multiplicado. Tal sensación de temor duraba unos segundos, o incluso menos, ya que la esencia era la rapidez.

Dichas excitaciones y sensaciones asumieron en los animales sociales un papel más profundo e importante: se volvieron una forma crucial de comunicación. Ruidos estruendosos o pelos erizados podían exhibir cólera, ser un medio de ahuyentar a un enemigo o señalar un peligro; ciertas posturas u olores revelaban deseo e inclinación sexual; posiciones y gestos señalaban el deseo de jugar; ciertos llamados de las crías revelaban ansiedad extrema y la necesidad de que la madre retornara. En los primates, esto se hizo más elaborado y complejo aún. Está demostrado que los chimpancés pueden sentir envidia y deseo de venganza, entre otras emociones. Esta evolución tuvo lugar en el curso de cientos de millones de años. Más recientemente, animales y seres humanos desarrollaron facultades cognitivas, lo que culminó con la invención del lenguaje y el pensamiento abstracto.

Como han afirmado muchos neurocientíficos, esta evolución dio lugar al cerebro superior de los mamíferos, compuesto de tres partes. La más antigua de ellas es la reptiliana, que controla todas las respuestas automáticas que regulan el cuerpo; ésta es la parte instintiva. Encima de ella está el antiguo cerebro mamífero o límbico, que gobierna los sentimientos y las emociones. Y sobre éste evolucionó el neocórtex, la parte que controla la cognición y, en el caso de los seres humanos, el lenguaje.

Las emociones se originan como una excitación física diseñada para llamar nuestra atención y que tomemos nota de algo a nuestro alrededor. Comienzan como reacciones y sensaciones químicas que deben traducirse después en palabras para intentar comprenderlas. Pero como se procesan en una parte del cerebro diferente a la del lenguaje y el pensamiento, esa traducción suele ser ambigua e inexacta. Por ejemplo, sentimos cólera contra la persona X cuando de hecho la verdadera fuente de esa sensación podría ser la envidia; bajo el nivel de la mente consciente nos sentimos inferiores a X y queremos algo que ella tiene. Sin embargo, la envidia no es un sentimiento con el que estemos a gusto siempre, así que con frecuencia la traducimos en

algo más aceptable: cólera, disgusto, rencor. O supongamos que un día sentimos frustración e impaciencia; la persona Y se cruza en nuestro camino en el momento equivocado y estallamos, sin saber que esa ira es provocada por un estado de ánimo distinto y que resulta desproporcionada con las acciones de Y. O digamos que estamos muy enfadados con la persona Z pero que ese enojo se encuentra en nuestro interior, causado por alguien que nos lastimó en el pasado, quizás uno de nuestros padres. Dirigimos tal enojo contra Z porque nos recuerda a esa otra persona.

En otras palabras, no tenemos acceso consciente a los orígenes de nuestras emociones y los humores que generan. Una vez que las sentimos, todo lo que podemos hacer es tratar de interpretarlas, traducirlas en lenguaje. Pero muchas veces lo hacemos mal. Nos metemos en la cabeza interpretaciones simples que nos convienen, o nos quedamos atónitos. No sabemos por qué estamos deprimidos, por ejemplo. Este aspecto inconsciente de las emociones significa asimismo que nos resulta muy difícil aprender de ellas, detener o prevenir una conducta compulsiva. Los hijos que se sintieron abandonados por sus padres tienden a crear patrones de abandono en la edad adulta, sin ver el motivo de éstos. (Véase “Disparadores en la infancia temprana” en la página 48.)

La función comunicativa de las emociones, un factor crítico de los animales sociales, también se vuelve complicada para nosotros. Comunicamos enfado cuando lo que sentimos es otra cosa, o respecto a otra persona, pero el otro no puede ver esto y reacciona como si se le atacara personalmente, lo cual puede crear una cascada de malentendidos.

Las emociones evolucionaron por una razón diferente a la cognición. Estas dos formas de relacionarse con el mundo no están finamente enlazadas en nuestro cerebro. En los animales, sin la carga de tener que traducir las sensaciones físicas en lenguaje abstracto, las emociones operan sin contratiempos, como deberían hacerlo. Para nosotros, la división entre emoción y cognición es una fuente de constante fricción interna, ya que involucra un segundo lado emocional que opera más allá de nuestra voluntad. Los animales sienten miedo un instante y desaparece después. Nuestros temores son duraderos, los intensificamos y los prolongamos mucho más allá del momento de peligro, al punto incluso de sentir constante ansiedad.

Podría pensarse que ya dominamos ese lado emocional gracias a nuestro enorme progreso intelectual y tecnológico; después de todo, no somos tan violentos, apasionados o supersticiosos como nuestros antepasados. Pero es

una ilusión. El progreso y la tecnología no nos han reprogramado; sólo han alterado la forma de nuestras emociones y la clase de irracionalidad que las acompaña. Por ejemplo, nuevas modalidades mediáticas han mejorado la proverbial capacidad de los políticos y otros sujetos de explotar nuestras emociones de manera más sutil y sofisticada. Los anunciantes nos bombardean con muy eficaces mensajes subliminales. Nuestro permanente enlace con las redes sociales nos expone a nuevas versiones de efectos virales emocionales. Esos medios no fueron diseñados para una reflexión serena. Su presencia constante reduce cada vez más nuestro espacio mental para retroceder y pensar. Como a los atenienses en la asamblea, nos asedian las emociones y un drama innecesario, porque la naturaleza humana no ha cambiado.

Es obvio que las palabras *racional* e *irracional* pueden estar muy cargadas de sentido. La gente tilda siempre de "irracionales" a quienes discrepan de ella. Necesitamos una definición sencilla que pueda aplicarse a juzgar, lo más atinadamente posible, la diferencia entre esos términos. Éste podría ser nuestro termómetro: las emociones que sentimos todo el tiempo contagian nuestro pensamiento y nos hacen adoptar ideas que nos agradan y satisfacen nuestro ego. Es imposible que nuestras inclinaciones y sensaciones no se involucren en lo que pensamos. Las personas racionales están conscientes de esto y mediante la introspección y el esfuerzo son relativamente capaces de sacar las emociones de su pensamiento y contrarrestar su efecto. Las personas irracionales no tienen conciencia de ello; se precipitan a actuar sin considerar las ramificaciones y consecuencias.

Podemos advertir esa diferencia en las decisiones y acciones de la gente y sus efectos. Con el paso del tiempo, las personas racionales demuestran ser capaces de terminar un proyecto, cumplir sus metas, trabajar eficientemente en equipo y crear algo perdurable. Las personas irracionales revelan en su vida patrones negativos: errores que no cesan de repetir, conflictos innecesarios que las siguen por doquier, sueños y proyectos que jamás se hacen realidad, enojo y deseos de cambio que nunca se traducen en acciones concretas. Son impulsivas y reactivas y no están conscientes de ello. Todos podemos tomar decisiones irracionales, algunas de ellas debido a circunstancias que escapan a nuestro control. E incluso los sujetos impulsivos pueden tener grandes ideas o triunfar de momento gracias a su osadía. Resulta importante entonces juzgar con el paso del tiempo si una persona es racional o irracional. ¿Es capaz de un éxito permanente y de hallar buenas estrategias?

¿Puede adaptarse y aprender de sus fracasos?

También podemos ver la diferencia entre una persona racional e irracional en situaciones particulares, cuando se trata de calcular efectos a largo plazo y ver lo que de verdad importa. Por ejemplo, en un proceso de divorcio con problemas de custodia de los hijos, las personas racionales consiguen dejar de lado su encono y prejuicios y deducir qué beneficiará más a sus hijos a la larga. En cambio, las personas irracionales se desgastan en una lucha de poder y permiten que rencores y deseos de venganza guíen furtivamente sus decisiones. Esto deriva en una prolongada batalla que perjudica a sus hijos.

Cuando se trata de contratar a un asistente o socio, las personas racionales usan la aptitud como termómetro: ¿este individuo podrá hacer bien el trabajo? Una persona irracional cae con facilidad bajo el hechizo de sujetos encantadores, que saben cómo alimentar la inseguridad ajena o que representan un leve desafío o amenaza, y los contratan sin saber por qué. Esto conduce a errores e ineficiencias de los que la persona irracional culpará a otros. Cuando se trata de decisiones profesionales, las personas racionales buscan puestos acordes con sus metas a largo plazo. Las irracionales deciden con base en cuánto dinero ganarán de inmediato, lo que creen merecer en la vida (muy poco a veces), cuánto podrán holgazanear en el trabajo o cuánta atención les atraerá el puesto. Esto lleva a callejones sin salida.

En todos los casos, el grado de conciencia representa la diferencia. Las personas racionales admiten con facilidad sus tendencias irracionales y la necesidad de estar alerta. Las irracionales se alteran cuando alguien objeta las raíces emocionales de sus decisiones. Son incapaces de introspección y aprendizaje. Sus errores las hacen ponerse cada vez más a la defensiva.

Es importante comprender que la racionalidad no es un medio para trascender la emoción. Pericles valoraba la acción audaz y arriesgada. Amaba el espíritu de Atenea y la inspiración que procuraba. Quería que los atenienses sintieran *amor* por su ciudad y empatía por sus conciudadanos. Imaginaba un estado de equilibrio: una clara comprensión de por qué sentimos lo que sentimos, conscientes de nuestros impulsos, a fin de que pudiéramos pensar sin que nuestras emociones nos guiaran en secreto. Quería que la energía de los impulsos y las emociones sirviera a nuestro lado pensante. Ésa era su visión de la racionalidad, y debería ser nuestro ideal.

Por fortuna, adquirir racionalidad no es complicado. Requiere simplemente conocer y practicar un proceso de tres pasos. Primero, tenemos que estar al tanto de lo que llamaremos la *irracionalidad de grado inferior*.

Esta modalidad está en función de los continuos estados de ánimo y sentimientos que experimentamos en la vida por debajo del nivel de la conciencia. Cuando planeamos o tomamos decisiones, no reparamos en que esos estados de ánimo y sentimientos distorsionan el proceso mental. Crean en nuestro pensamiento sesgos tan arraigados que es posible ver pruebas de ellos en todas las culturas y periodos de la historia. Esos sesgos tergiversan la realidad y desembocan en errores y decisiones ineficaces que nos complican la existencia. Si los entendemos, podremos compensar sus efectos.

Segundo, debemos conocer las propiedades de lo que llamaremos la *irracionalidad de grado superior*. Ésta ocurre cuando nuestras emociones se avivan, debido por lo común a ciertas presiones. Cuando pensamos en nuestra ira, entusiasmo, rencor o desconfianza, la emoción implicada se intensifica en un estado reactivo: interpretamos todo lo que vemos y oímos a través del cristal de ese sentimiento. Nos volvemos más sensibles y más propensos a otras reacciones emocionales. La impaciencia y el rencor pueden derivar en ira y desconfianza. Estos estados reactivos son los que inducen a la gente a la violencia, las obsesiones maniáticas, la codicia incontrolable o los deseos de controlar a los demás. Esta versión de la irracionalidad es la fuente de problemas más agudos: crisis, conflictos y decisiones desastrosas. Saber cómo opera esta clase de irracionalidad nos permitirá reconocer el estado reactivo cuando ocurre y dar marcha atrás antes de que hagamos algo que lamentaremos después.

Tercero, debemos poner en práctica ciertas estrategias y ejercicios que fortalezcan la parte pensante del cerebro y le otorguen más poder en la eterna lucha con nuestras emociones.

Los tres pasos siguientes te ayudarán a emprender el camino a la racionalidad. Sería prudente que los incorporaras en tu estudio y práctica de la naturaleza humana.

Paso uno: reconoce los sesgos

Las emociones afectan sin cesar nuestros procesos mentales y decisiones por debajo del nivel de la conciencia. Y la emoción más común de todas es el deseo de placer y la evasión del dolor. Es casi inevitable que nuestros pensamientos giren alrededor de ese deseo; nos abstenemos de contemplar ideas dolorosas o desagradables. Damos por supuesto que buscamos la verdad

o somos realistas, cuando lo cierto es que nos aferramos a ideas que nos liberan de la tensión, satisfacen nuestro ego y nos hacen sentir superiores. Este *principio del placer en el pensar* es la fuente de todos nuestros sesgos mentales. Creerte inmune a cualquiera de los sesgos siguientes es un buen ejemplo del principio del placer en acción. Indaga en cambio cómo operan en ti y aprende a identificar esa irracionalidad en los demás.

Sesgo de confirmación

Considero las evidencias y tomo decisiones a través de procesos más o menos racionales

Para convencernos de que llegamos racionalmente a una idea, buscamos evidencias que sustenten nuestra opinión. ¿Qué podría ser más objetivo o científico que eso? Pero debido al principio del placer y su inconsciente influencia en nosotros, nos las arreglamos para dar con las evidencias que confirman lo que queremos creer. Esto se conoce como *sesgo de confirmación*.

Podemos ver este sesgo en operación en los planes de la gente, en particular los que implican grandes apuestas. Un plan se hace para poder llegar a un objetivo deseado. Si la gente estimara las consecuencias negativas y positivas, quizá temería actuar. Es inevitable entonces que, sin darse cuenta de ello, opte por la información que confirma el resultado deseado, el escenario color de rosa. También vemos en operación este sesgo cuando la gente busca consejo; ésta es la perdición de los consejeros. Al final, lo que la gente desea oír es que un experto confirme la validez de sus ideas y preferencias. Interpretará lo que dices a la luz de lo que quiere escuchar; si tu consejo es contrario a sus deseos, buscará la manera de subestimar tus opiniones, tu supuesta pericia. Entre más poderosa es una persona, más sujeta está al sesgo de confirmación.

Cuando investigues este sesgo en el mundo, analiza las teorías que parecen demasiado buenas para ser verdad. Suelen basarse en estudios y estadísticas, muy fáciles de encontrar una vez que te convences de que tu argumento es correcto. En internet es muy sencillo hallar estudios que apoyen ambos lados de una cuestión. En general, nunca aceptes la validez de una idea sobre la base de que se apoya en “evidencias”. Examina éstas a la luz del día, con todo el escepticismo que puedas. Tu primer impulso debería ser buscar

pruebas que desmientan tus más caras creencias y las de los demás. Esto es ciencia de verdad.

Sesgo de convicción

Creo tan firmemente en esta idea que de seguro es cierta

Nos aferramos a una idea porque nos agrada en secreto, aunque es probable que en el fondo dudemos de su veracidad; así, nos empeñamos en convencernos de lo contrario: en creer en ella con vehemencia y contradecir ruidosamente a quien nos refute. “¿Cómo podría no ser cierta esta idea si nos infunde tanta energía para defenderla?”, nos decimos. Este sesgo se revela aún más claramente en nuestra relación con un líder: si expresa una opinión con palabras y gestos encendidos, vívidas metáforas, divertidas anécdotas y una convicción profunda, esto significa sin duda que la ha examinado con detenimiento, pues de lo contrario no la expresaría con tal certidumbre. Quienes, en cambio, verbalizan matices con un tono vacilante revelan debilidad y desconfianza de sí mismos quizá mienten, o al menos eso pensamos. Este sesgo nos vuelve susceptibles a los vendedores y demagogos que exhiben convicción como un medio para persuadir y engañar. Saben que la gente está ansiosa de que la distraigan, así que envuelven sus verdades a medias con efectos dramáticos.

Sesgo de apariencia

Conozco a quienes trato, los veo tal como son

No vemos a la gente como es, sino como nos parece que es, y las apariencias engañan. Primero, en situaciones sociales las personas han aprendido a presentar la fachada apropiada para que se les juzgue de forma positiva. Dan la impresión de estar a favor de las causas más nobles y se presentan siempre como trabajadoras y concienzudas. Confundimos estas máscaras con la realidad. Segundo, tendemos a caer en el *efecto de halo*: cuando vemos en una persona ciertas cualidades o defectos (torpeza social, inteligencia), los asociamos con otros. Los individuos de buen porte suelen parecernos dignos de confianza, sobre todo si son políticos. Si una persona es exitosa, creemos probable que también sea ética, concienzuda y digna de su buena suerte. Esto

encubre el hecho de que muchos sujetos que destacan lo consiguen mediante acciones menos que éticas, que ellos ocultan astutamente.

Sesgo grupal

Mis ideas son mías. No escucho al grupo. No soy conformista

Somos animales sociales por naturaleza. La sensación de aislamiento, de diferencia del grupo, es deprimente y aterradora. Experimentamos un enorme alivio cuando encontramos a otros que piensan como nosotros. De hecho, nos sentimos motivados a adoptar ideas y opiniones ajenas justo porque nos brindan alivio. Pero como no estamos al tanto de esta influencia, imaginamos que llegamos solos a ciertas ideas. Considera a quienes apoyan a un partido u otro, una ideología: entre ellos prevalece una ortodoxia o corrección notable, sin que nadie diga nada ni aplique una presión expresa. Si alguien se sitúa en la derecha o la izquierda, como por arte de magia sus opiniones seguirán esa dirección en docenas de asuntos, aunque pocos admitirían esta influencia en sus patrones mentales.

Sesgo de la culpa

Aprendo de mis errores y mi experiencia

Errores y fracasos suscitan la necesidad de explicar. Queremos aprender la lección y no repetir la experiencia. Pero la verdad es que no nos gusta examinar demasiado lo que hicimos y nuestra introspección es limitada. La reacción inmediata es culpar a otros, las circunstancias o un momentáneo tropiezo de juicio. La razón de este sesgo es que a menudo nos resulta demasiado doloroso aceptar nuestros errores, porque ponen en duda nuestra sensación de superioridad y lastiman nuestro ego. Seguimos el procedimiento, fingimos que reflexionamos en lo que hicimos. Sin embargo, con el paso del tiempo emerge el principio del placer y olvidamos la pequeña parte que nos atribuimos del error. El deseo y la emoción nos ciegan otra vez, repetimos el mismo yerro y pasamos por el mismo proceso de recriminación moderada, seguido por el olvido, hasta el día de nuestra muerte. Si en verdad la gente aprendiera de su experiencia, habría menos errores en el mundo y toda trayectoria profesional iría siempre en ascenso.

Sesgo de superioridad

Soy diferente. Soy más racional que los demás, y más ético también

Pocos dirían esto en una conversación, dado que suena arrogante. Pero en numerosos estudios y encuestas de opinión, cuando a las personas se les pide compararse con los demás suelen expresar esta idea, aunque con algunas variantes. Es el equivalente de una ilusión óptica: no podemos ver nuestras faltas e irracionalidades, sólo las ajenas. Así, por ejemplo, creemos que los miembros de otro partido político no basaron sus opiniones en principios racionales, a diferencia de quienes están en nuestro bando. En el frente ético, pocos de nosotros admitimos que hemos recurrido a un engaño o manipulación en nuestro trabajo o que hemos sido astutos y estratégicos en el desarrollo profesional. Todo lo que tenemos, o al menos eso pensamos, es fruto de nuestro talento natural y arduo trabajo. A los demás les atribuimos en cambio toda suerte de tácticas maquiavélicas. Esto nos permite justificar lo que hacemos, sean cuales fueren los resultados.

Nos sentimos muy presionados a imaginar que somos individuos racionales, decentes y éticos. Estas cualidades son altamente estimadas en la cultura moderna. Dar muestras de lo contrario nos expone a la reprobación. Pero si todo eso fuera cierto —si la gente fuese racional y moralmente superior—, el mundo estaría impregnado de bondad y paz. El hecho es que sabemos la verdad, así que sencillamente algunas personas, quizá todas, se engañan a sí mismas. La racionalidad y las cualidades éticas sólo se alcanzan por medio de la conciencia y el esfuerzo. No son naturales, pasan por un proceso de maduración.

Paso dos: ten cuidado con los factores explosivos

Las emociones de grado inferior afectan continuamente nuestro pensamiento y se originan en nuestros impulsos, como el deseo de tener pensamientos agradables y reconfortantes. La emoción de grado superior, en cambio, llega en cierto momento, adquiere un tono explosivo y se origina por lo general en algo externo: una persona que nos exaspera o circunstancias particulares. En este caso, el nivel de excitación es más alto y atrapa por completo nuestra atención. Cuanto más pensamos en la emoción, más fuerte se vuelve, lo que nos lleva a concentrarnos más en ella, y así sucesivamente. Nuestra mente se

embebe en la emoción y todo nos recuerda nuestra cólera o entusiasmo. Nos volvemos reactivos. Como somos incapaces de soportar la tensión que esto provoca, la emoción de grado superior suele culminar en un acto precipitado de consecuencias desastrosas. En medio de un arranque así, nos sentimos poseídos, como si un segundo ser límbico se apoderara de nosotros.

Más vale que tomes conciencia de estos factores, para que evites que tu mente se abstraiga y prevengas una acción liberadora que acabarás por lamentar. Percibe también la irracionalidad de grado superior en los demás, a fin de hacerte a un lado o ayudarles a regresar a la realidad.

Disparadores en la infancia temprana

En nuestra infancia temprana éramos muy sensibles y vulnerables. La relación con nuestros padres tiene más impacto en nosotros entre más retrocedemos en el tiempo. Lo mismo podría decirse de cualquier otra experiencia temprana intensa. Estas vulnerabilidades y heridas permanecen ocultas en lo profundo de nuestra mente. En ocasiones intentamos reprimir el recuerdo de esas influencias, si fueron negativas, grandes temores o humillaciones. Otras se asocian con emociones positivas, experiencias de amor y atención que deseamos revivir. En un momento posterior de nuestra vida, una persona o suceso desencadena un recuerdo de esa experiencia positiva o negativa, y con él la liberación de las potentes sustancias químicas u hormonas consecuentes.

Piensa, por ejemplo, en un joven cuya madre fue distante y narcisista. Él experimentó de niño esa frialdad como abandono, lo que debe significar que no era digno de su amor. O bien, un nuevo hermano en la escena causó que su madre le concediera menos atención, lo que él experimentó igualmente como abandono. Más tarde, en el marco de una relación, una mujer podría insinuar el repudio de algún rasgo o acto de este joven, como parte de una relación sana. Pero esto activará en él un disparador: imagina que, como ella ha advertido sus defectos, lo abandonará. Experimenta una avalancha de emociones, una sensación de inminente traición. No ve la fuente de esto, está más allá de su control. Adopta una reacción exagerada, acusa, se aparta, todo lo cual desemboca justo en lo que temía: el abandono. Reaccionó a un reflejo en su mente, no a la realidad. Éste es el colmo de la irracionalidad.

Para reconocer esto en ti y en los demás, presta atención a una conducta de intensidad repentinamente infantil y aparentemente impropia de la persona.

Esa conducta podría centrarse en una emoción clave. Podría ser temor: a perder el control, al fracaso. En estas condiciones reaccionamos apartándonos de la situación y de los demás, como un niño cuando se hace un ovillo. Una enfermedad súbita, provocada por ese temor intenso, nos obligará convenientemente a dejar la escena. O bien, tal emoción podría ser amor: la impaciencia de recrear en el presente una estrecha relación con un padre o hermano, detonada por alguien que nos recuerda vagamente ese paraíso perdido. O podría ser desconfianza extrema, originada en una figura de autoridad que nos defraudó o traicionó en nuestra infancia temprana, generalmente el padre. Esto desencadena con frecuencia una actitud rebelde.

El gran peligro aquí es que la mala interpretación del presente y la reacción a algo en el pasado generan conflicto, desilusión y desconfianza, lo que no hace sino abrir más la herida. En cierto sentido, estamos programados para repetir en el presente la experiencia remota. Nuestra única defensa es la conciencia de que esto ocurre. Reconoceremos un disparador si experimentamos emociones atípicamente primarias, más incontrolables de lo normal. Ellas provocan lágrimas, una honda depresión o demasiada esperanza. Las personas bajo el influjo de esas emociones suelen tener un tono de voz y un lenguaje corporal distintos, como si revivieran físicamente un momento de las primeras etapas de su vida.

En medio de un arrebato de esta índole, debemos distanciarnos y contemplar su fuente posible —una herida en la infancia temprana—, así como los patrones en que nos ha encerrado. Esta comprensión de nosotros y nuestras vulnerabilidades es un paso clave hacia la racionalidad.

Victorias o derrotas repentinas

Los éxitos o triunfos súbitos pueden ser muy peligrosos. Neurológicamente, las sustancias químicas que entonces se liberan en el cerebro nos propinan una fuerte sacudida de energía y excitación, lo que nos induce a repetir esa experiencia. Éste puede ser el inicio de una adicción o comportamiento obsesivo de cualquier clase. Asimismo, cuando conseguimos una victoria rápida, tendemos a ignorar que, para que sea duradero, el éxito debe ser producto del trabajo empeñoso; no tomamos en cuenta el papel que la suerte desempeña en esas repentinas victorias. Intentamos recuperar una y otra vez la viva emoción que nos produjo haber ganado tanto dinero o recibido tal

atención. Nos volvemos presuntuosos. No hacemos caso a quien trata de prevenirnos: “No entiende”, nos decimos. Pero como ese estado es insostenible, experimentamos una caída inevitable y demasiado dolorosa, lo que nos conduce a la parte de decepción del ciclo. Pese a que esto es propio de los apostadores, se aplica por igual a personas de negocios durante burbujas económicas y a quienes reciben una inesperada atención del público.

Derrotas imprevistas o una cadena de ellas crean por igual reacciones irracionales. Imaginamos que estamos condenados a la mala suerte y que esto continuará de forma indefinida. Nos volvemos medrosos y vacilantes, lo que suele llevar a más errores o fracasos. En los deportes, esto puede causar lo que se conoce como asfixia, cuando fallas y derrotas previas pesan en la mente y la paralizan.

La solución aquí es simple: cada vez que experimentes triunfos o fracasos inusuales, da un paso atrás y compensa con algo de pesimismo u optimismo. Desconfía de un éxito o atención repentinos: no se basan en nada perdurable y tienen una fuerza adictiva. Y la caída es siempre muy dolorosa.

Presión en ascenso

Quienes te rodean tienden a parecer sensatos y en control de su vida. Pero coloca a cualquiera de ellos en situaciones estresantes, con una presión ascendente, y verás una realidad distinta. La serena máscara de autocontrol se eliminará. Caerán presas de la cólera, revelarán una vena paranoica y se volverán hipersensibles, y con frecuencia mezquinos. Bajo estrés o una amenaza, las partes más primitivas del cerebro se ven estimuladas e involucradas, lo que arrolla las facultades racionales de la gente. De hecho, el estrés o la tensión pueden revelar defectos que las personas han escondido con todo cuidado. Es aconsejable observar a la gente en esos momentos, como un medio para juzgar su verdadero carácter.

Cada vez que percibas una presión creciente y niveles de estrés en tu vida, obsérvate con atención. Monitorea toda señal de susceptibilidad o sensibilidad inusual, súbitos recelos, temores desproporcionados con las circunstancias. Observa con tanto desapego como puedas y busca tiempo y espacio para estar solo. Necesitas perspectiva. Jamás des por supuesto que puedes soportar un estrés gradual sin un escape emocional. Eso es imposible. Pero mediante tu conciencia y reflexión evitarás tomar decisiones que lamentarías después.

Individuos explosivos

Hay personas en el mundo que tienden por naturaleza a provocar intensas emociones en casi todos los que las rodean. Esas emociones van de un extremo a otro entre el amor, el odio, la confianza y el recelo. Algunos ejemplos en la historia incluirían al rey David en la Biblia, Alcibíades en la antigua Grecia, Julio César en la antigua Roma, Georges Danton durante la Revolución francesa y Bill Clinton. Estos individuos tienen cierto grado de carisma; poseen la capacidad para expresar con elocuencia lo que sienten, y esto despierta ineludiblemente en los demás emociones paralelas. Sin embargo, algunos de ellos pueden ser muy narcisistas; proyectan al exterior su drama y problemas internos y atrapan a la gente en la confusión que generan. Esto atrae a algunos y repele a otros.

Es mejor que reconozcas a estos sujetos explosivos por la forma en que afectan a los demás, no a ti. Nadie puede permanecer indiferente a ellos. La gente se descubre incapaz de razonar o guardar distancia en su presencia. Te hacen pensar continuamente en ellos cuando están ausentes. Tienen una naturaleza obsesiva y pueden inducir acciones extremas propias de un seguidor devoto o un enemigo inveterado. En cualquier extremo del espectro —atracción o repulsión—, tenderás a ser irracional y te verás en la desesperada necesidad de distanciarte. Una buena estrategia es ver más allá de la fachada que esos individuos exhiben. Intentan proyectar infaltablemente una imagen imponente, una cualidad mítica e intimidante; de hecho, sin embargo, son demasiado humanos, con las mismas inseguridades y debilidades que todos poseemos. Intenta reconocer estos rasgos tan humanos y desmitificarlos.

El efecto grupal

Ésta es la variedad de grado superior del *sesgo grupal*. Cuando estamos en un grupo de dimensiones lo bastante grandes, cambiamos. Obsérvate y mira a los demás en un acto deportivo, un concierto, una reunión religiosa o política. Es imposible que las emociones colectivas no te atrapen. Tu corazón late más fuerte. Lágrimas de felicidad o tristeza acuden más pronto a tus ojos. Estar en un grupo no estimula el razonamiento independiente, sino un intenso deseo de pertenencia. Esto sucede por igual en un entorno de trabajo, en particular si el

líder explota las emociones de la gente para incitar deseos competitivos y agresivos o crea una dinámica de “ellos contra nosotros”. El efecto grupal no requiere necesariamente la presencia de otros. Puede ocurrir de manera viral, como cuando cierta opinión —por lo general, de una variedad muy pronunciada, como la indignación— se propaga por las redes sociales y nos contagia del deseo de compartirla.

Hay un aspecto positivo y tonificante en la estimulación de las emociones grupales: la forma en que se nos puede animar a hacer algo por el bien colectivo. Pero si percibes que se apela a emociones diabólicas, como odio, furibundo patriotismo, agresividad o visiones del mundo muy radicales, vacúnate contra ellas y no te dejes llevar por esa poderosa influencia. Lo mejor es evitar la situación grupal si es posible, a fin de mantener tus facultades de raciocinio, o participar en esos momentos con gran escepticismo.

Cuídate de los demagogos que capitalizan el efecto grupal y estimulan estallidos de irracionalidad. Recurren por sistema a ciertas estratagemas. En una situación grupal, empiezan por caldear a la multitud con ideas y valores compartidos por todos, lo que da origen a una agradable sensación de consenso. Se apoyan en palabras vagas pero llenas de emotividad, como *justicia*, *verdad* o *patriotismo*. Hablan de metas nobles pero abstractas antes que de resolver problemas específicos con acciones concretas.

En la política o los medios, los demagogos buscan provocar una continua sensación de pánico, urgencia e indignación. Deben mantener niveles emocionales muy altos. Tu defensa es sencilla: considera tus facultades racionales, tu capacidad para pensar por ti mismo, la cual es tu bien más preciado. No permitas que nadie desconozca tu independencia de criterio. Cuando sientas que estás en presencia de un demagogo, sé doblemente precavido y analítico.

Una última palabra acerca de lo irracional en la naturaleza humana: no supongas que las más extremas clases de irracionalidad han sido vencidas por el progreso y la instrucción. A lo largo de la historia hemos atestiguado persistentes ciclos de ascensión y caída de lo irracional. La gran edad de oro de Pericles, con sus filósofos y los indicios del espíritu científico, fue seguida por una época de superstición, sectas e intolerancia. Este mismo fenómeno ocurrió después del Renacimiento italiano. Que esto se repita una y otra vez forma parte de la naturaleza humana.

Lo irracional simplemente cambia de apariencia. Aunque ya no realizamos cacerías de brujas, hace no mucho tiempo, en el siglo XX, presenciamos los juicios ejemplarizantes de Stalin, las audiencias de McCarthy en el senado estadunidense y las persecuciones masivas durante la Revolución Cultural china. Varios cultos se generan sin cesar, entre ellos a la personalidad y el fetichismo de las celebridades. Hoy la tecnología inspira fervor religioso. La gente tiene una desesperada necesidad de creer en algo y lo hallará en cualquier parte. Las encuestas revelan que un número creciente de personas cree en fantasmas, espíritus y ángeles en pleno siglo XXI.

Mientras haya seres humanos, lo irracional encontrará su voz y su forma de difundirse. La racionalidad es algo que los individuos adquieren, no un producto de los movimientos de masas o el progreso tecnológico. Sentirse superior es signo seguro de la operación de lo irracional.

Paso tres: estrategias para que el lado racional aflore

Pese a nuestras acusadas tendencias irracionales, dos factores deberían darnos esperanzas a todos. El primero y más relevante es la existencia a lo largo de la historia y en todas las culturas de personas de alta racionalidad, los individuos que han hecho posible el progreso. Son ideales a los que todos debemos aspirar. Incluyen a Pericles, el rey Ashoka de la antigua India, Marco Aurelio en la antigua Roma, Marguerite de Valois en la Francia medieval, Leonardo da Vinci, Charles Darwin, Abraham Lincoln, el escritor Antón Chéjov, la antropóloga Margaret Mead y el hombre de negocios Warren Buffett, por mencionar unos cuantos. Todos ellos comparten ciertas cualidades: una realista evaluación de sí mismos y sus debilidades, devoción por la verdad y la realidad, una actitud tolerante hacia los demás y capacidad para cumplir las metas que se proponen.

El segundo factor es que en algún momento de nuestra vida casi todos hemos experimentado instantes de gran racionalidad. Esto suele surgir de lo que llamaremos la *mentalidad del creador*. Tenemos que llevar a cabo un proyecto, quizá con una fecha límite. Las únicas emociones que podemos permitirnos en estas circunstancias son entusiasmo y energía. Otras nos impedirían concentrarnos. Como debemos obtener resultados, nos volvemos muy prácticos. Nos abstraemos en el trabajo, con la mente tranquila y sin la intromisión del ego. Nos incomoda que alguien pretenda interrumpirnos o

contagiarnos de sus emociones. Esos momentos —tan fugaces como unas semanas u horas— revelan el lado racional a la espera de manifestarse, sólo requiere algo de conciencia y práctica.

Las estrategias siguientes están diseñadas para que saques a relucir a tu Pericles o Atenea interior:

Conócete bien a ti mismo. El lado emocional prospera en la ignorancia. Tan pronto como tomas conciencia del modo en que opera y te domina, pierde su poder sobre ti y puede ser controlado. Así, tu primer paso hacia lo racional siempre es interno. Debes sorprender en acción a ese lado emocional. Con este fin, piensa cómo operas bajo estrés. ¿Qué debilidades particulares salen a la luz en esos momentos: el deseo de agradar, hostigar o controlar, hondos niveles de desconfianza? Examina tus decisiones, en especial las que han sido ineficaces: ¿adviertes en ellas un patrón, una inseguridad subyacente que las impele? Inspecciona tus fortalezas, lo que te vuelve diferente a los demás. Esto te ayudará a decidirte por metas que armonicen con tus intereses a largo plazo y se ajusten a tus habilidades. Si conoces y valoras lo que te distingue como diferente, también serás capaz de resistir la influencia del sesgo y efecto grupales.

Examina tus emociones hasta la raíz. Estás molesto. Permite que esta sensación se calme un poco y piensa en ella. ¿Fue detonada por algo aparentemente trivial o insignificante? Éste es signo seguro de que algo o alguien está detrás. Quizá su fuente sea una emoción más desagradable, como la envidia o la paranoia. Mírala a los ojos. Escudriña cualquier disparador para saber de dónde procede. Con este fin, podría ser prudente que lleves un diario en el que registres tus autoevaluaciones con una objetividad implacable. Tu mayor peligro aquí es tu ego y la forma en que te hace mantener ilusiones inconscientes acerca de ti. Éstas podrían ser reconfortantes de momento, pero a la larga te pondrán a la defensiva y te impedirán aprender o progresar. Busca una posición neutral desde la que puedas observar tus acciones, con algo de desapego y hasta humor. Pronto todo esto se volverá automático y cuando el lado emocional asome la cabeza, te darás cuenta de ello, serás capaz de dar un paso atrás y buscarás esa posición neutral.

Incrementa tu tiempo de reacción. Esta habilidad se deriva de la práctica y la repetición. Cuando un hecho o interacción requiere una respuesta, aprende a dar marcha atrás. Esto podría implicar que te traslades a un sitio donde estés solo y no te sientas presionado a reaccionar, o que escribas ese iracundo correo electrónico pero no lo envíes sin antes

consultarlo con la almohada. No hagas llamadas telefónicas ni te comuniques mientras experimentas una emoción súbita, rencor en particular. Si ves que te apresuras a comprometerte con la gente, a contratar o ser contratado por alguien, da un paso atrás y espera un día. Apacigua tus emociones. Entre más tiempo te tomes, mejor, porque la perspectiva viene con el tiempo. Considera esto como un entrenamiento de resistencia; cuanto más te resistas a reaccionar, más espacio mental tendrás para la verdadera reflexión y tu mente se fortalecerá.

Acepta a la gente como un hecho objetivo. Aunque las interacciones con los demás son la principal fuente de confusión emocional, no tiene por qué ser así. El problema es que los juzgamos a toda hora, deseamos que sean lo que no son. Queremos que cambien. Deseamos que piensen y actúen de cierta manera, muy a menudo como nosotros. Y como esto no es posible, al ser cada persona distinta, nos sentimos desilusionados y molestos. Ve a los demás como fenómenos físicos, tan neutrales como los cometas o las plantas. Simplemente existen. Se presentan en todas las variedades, y eso vuelve la vida rica e interesante. Trabaja con lo que ellos te dan en lugar de resistirte e intentar que cambien. Haz del acto de comprenderlos un juego divertido, como resolver adivinanzas. Todo esto forma parte de la comedia humana. Sí, las personas son irracionales, pero tú también. Vuelve tu aceptación de nuestra naturaleza tan radical como puedas. Esto te tranquilizará y te ayudará a observar a la gente de forma más desapasionada, a entenderla en un nivel más profundo. Dejarás de proyectar tus emociones en los demás. Todo esto te dará más equilibrio y serenidad, más espacio mental para pensar.

Sin duda, es difícil practicar esto con los insufribles sujetos que se cruzan en nuestro camino: los narcisistas desaforados, los agresores pasivos y otros entes explosivos que no cesan de poner a prueba nuestra racionalidad. Pero ve como un modelo para eso al escritor ruso Antón Chéjov, una de las personas más racionales que hayan vivido hasta ahora. Su familia era pobre y numerosa, y su padre alcohólico golpeaba sin piedad a todos sus hijos, incluido él mismo. Chéjov se hizo médico y adoptó la creación literaria como ocupación extra. Aplicó su formación médica al animal humano, con la meta de entender lo que nos vuelve tan irracionales, infelices y peligrosos. En sus cuentos y obras de teatro hallaba sumamente terapéutico entrar en sus personajes y dotar de sentido aun a los peores entre ellos. Así pudo perdonar a todos a su alrededor, incluso a su padre. Su método era imaginar que cada persona, por retorcida que fuese, tenía una razón para haber terminado como

estaba, una lógica que le daba sentido. A su modo, esas personas buscaban realizarse, aunque de forma irracional. Cuando daba un paso atrás e imaginaba su historia desde dentro, Chéjov desmitificaba a los brutos y los agresores, los reducía a su estatura humana. Ya no le provocaban odio sino piedad. Piensa como escritor cuando te ocupes de las personas que tratas, aun a las de la peor especie.

Busca un equilibrio óptimo entre pensamiento y emoción. No podemos divorciar las emociones de nuestros pensamientos, están íntimamente entrelazados. Sin embargo, uno de ambos factores es el dominante; a algunas personas las gobiernan las emociones más que a otras. Lo que debemos buscar es la proporción y el equilibrio adecuados, conducentes a la acción más efectiva. Los antiguos griegos tenían una metáfora apropiada para esto: el jinete y el caballo.

El caballo es nuestra naturaleza emocional, que nos empuja continuamente a movernos. Este caballo tiene una energía prodigiosa, pero sin un jinete va a la deriva; es salvaje, está expuesto a depredadores y se ve inmerso en incontables problemas. El jinete es nuestro lado pensante. Mediante la enseñanza y la práctica, sostiene las riendas y guía al caballo, con lo que transforma la potente energía de este animal en algo productivo. El uno sin el otro serían inútiles. Sin el jinete, no habría movimiento ni propósito dirigidos; sin el caballo, no habría energía ni poder. En la mayoría de las personas predomina el caballo y el jinete es débil; en algunas, el jinete es demasiado fuerte, tensa mucho las riendas y en ocasiones teme permitir que el animal galope. El caballo y el jinete deben trabajar en común. Es decir, tenemos que considerar nuestras acciones con anticipación, pensar lo más posible en una situación antes de decidirnos. Pero una vez tomada una resolución, debemos soltar las riendas y actuar con osadía y espíritu de aventura. En lugar de ser esclavos de esta energía, la canalizamos. Ésta es la esencia de la racionalidad.

Como ejemplo de este ideal en operación, intenta mantener un equilibrio perfecto entre escepticismo (el jinete) y curiosidad (el caballo). Así, duda de tu entusiasmo y el ajeno. No aceptes al pie de la letra las explicaciones de los demás ni su uso de “evidencias”. Analiza los resultados de sus acciones, no lo que dicen de sus motivaciones. Pero si llevas esto demasiado lejos, tu mente se cerrará a ideas excéntricas y especulaciones incitantes, a la curiosidad misma. Conserva la elasticidad de espíritu que tenías de niño, cuando todo te interesaba, y preserva al mismo tiempo la obstinada necesidad de verificar y escudriñar toda idea y creencia. Ambas cosas pueden coexistir. Éste es un

equilibrio que todos los genios poseen.

Gusta de lo racional. Es importante que no veas el camino a la racionalidad como algo penoso y ascético. De hecho, éste concede facultades sumamente satisfactorias y placenteras, más intensas que los placeres obsesivos que el mundo tiende a ofrecernos. Tú has sentido esto en tu vida cuando te abstraes en un proyecto mientras el tiempo fluye y experimentas ocasionales estallidos de entusiasmo cuando haces descubrimientos o progresas en tu labor. Hay otros placeres también. Ser capaz de dominar el lado emocional produce claridad y sosiego, estado anímico en el que te afectan menos los conflictos y consideraciones nimios. Tus actos son más eficaces y te generan menos agitación. Tienes la inmensa satisfacción de dominarte de una forma más profunda. Tienes más espacio mental para ser creativo. Sientes más control.

Saber todo esto te motivará a desarrollar ese poder. Seguirás así el camino de Pericles. Él imaginó que la diosa Atenea encarnaba todas las facultades prácticas de la racionalidad. Adoraba y amaba a esa diosa sobre todos los demás. Aunque nosotros ya no la veneremos como deidad, apreciaremos más a quienes promueven la racionalidad en el mundo e interiorizaremos lo más posible su poder.

> *"¡Confía en tus sentimientos!" Pero éstos no son algo último ni original; detrás de ellos hay juicios y evaluaciones que heredamos bajo la forma de [...] inclinaciones o aversiones. [...] La inspiración que nace de un sentimiento es nieta de un juicio —¡a menudo un juicio falso!—, ¡y en todo caso, no de uno propio! Confiar en los sentimientos propios significa prestar más obediencia a nuestro abuelo y nuestra abuela, y a los abuelos de éstos, que a los dioses que residen en nosotros: nuestra razón y experiencia.*
>
> —FRIEDRICH NIETZSCHE

2

TRANSFORMA EL AMOR PROPIO EN EMPATÍA

LA LEY DEL NARCISISMO

Todos poseemos por naturaleza la herramienta más notable para relacionarnos con los demás y obtener poder social: la empatía. Cuando ésta se cultiva y se utiliza de la forma apropiada, nos permite entrar en el humor y la mente de otros, con lo que nos brinda el poder de anticipar sus acciones y reducir con cortesía su resistencia. Este instrumento, sin embargo, es mitigado por nuestro ensimismamiento habitual. Todos somos narcisistas, algunos más sumergidos en el espectro que otros. Nuestra misión en la vida es aceptar ese amor propio y aprender a dirigir nuestra sensibilidad al exterior, hacia los demás, no hacia dentro. Al mismo tiempo, debemos reconocer a los narcisistas tóxicos entre nosotros, a fin de no vernos enredados en sus dramas y contaminados por su envidia.

EL ESPECTRO NARCISISTA

Desde que nacemos, los seres humanos sentimos una inagotable necesidad de atención. Somos animales sociales hasta la médula. Nuestra supervivencia y felicidad dependen de los lazos que establecemos con los demás. Si no nos prestan atención, no podemos relacionarnos con ellos en ningún nivel. Una parte de esto es puramente física, debemos conseguir que la gente repare en nosotros para sentirnos vivos. Como pueden testimoniar quienes han pasado por largos periodos de aislamiento, sin contacto visual acabamos por dudar de nuestra existencia y caemos en una profunda depresión. Pero esa necesidad es también netamente psicológica: la calidad de la atención que recibimos de los

demás hace que nos sintamos reconocidos y apreciados por lo que somos. Nuestra dignidad depende de ello. Como esto es tan importante para el animal humano, la gente hace casi cualquier cosa para recibir atención, incluso cometer un delito o intentar suicidarse. Escudriña casi cualquier acto y verás esta necesidad como una de sus motivaciones primarias.

Por tratar de satisfacer nuestra ansia de atención, sin embargo, enfrentamos un problema ineludible: la atención existe en cantidades limitadas. En la familia, tenemos que competir por ella con nuestros hermanos; en la escuela, con nuestros compañeros; en el trabajo, con los colegas. Los momentos en los que nos sentimos reconocidos y apreciados son fugaces. La gente puede ser en gran medida indiferente a nuestro destino, ya que debe lidiar con sus propios problemas. Incluso hay quienes son sumamente hostiles e irrespetuosos con nosotros. ¿Cómo manejamos las situaciones en que nos sentimos psicológicamente solos, o incluso abandonados? Redoblamos nuestros esfuerzos por atraer atención, aunque esto puede agotar nuestra energía y suele tener el efecto contrario: quienes se esmeran demasiado dan la impresión de estar desesperados y ahuyentan la atención que desean. No podemos depender de la constante validación de los demás, pese a que la anhelamos.

Frente a este dilema, la mayoría de nosotros ideamos desde la infancia temprana una solución que funciona muy bien: creamos un yo, una imagen de nosotros mismos que nos reconforta y nos hace sentir validados *desde dentro*. Este yo se compone de nuestros gustos y opiniones, de cómo vemos el mundo y qué valoramos. Cuando formamos este concepto de nosotros, acentuamos las cualidades y justificamos nuestros defectos. Así no podemos llegar muy lejos, porque si el concepto de nosotros mismos se divorcia demasiado de la realidad, los demás nos harán tomar conciencia de esa discrepancia y dudaremos de nosotros. Pero si lo hacemos en la forma apropiada, al final tendremos un yo que podremos amar y valorar. Nuestra energía se vuelca al interior. *Somos* el centro de atención. Cuando experimentamos esos inevitables momentos en los que estamos solos o no nos sentimos apreciados, nos replegamos en ese yo y nos serenamos. Si tenemos momentos de duda y depresión, nuestro amor propio nos levanta y hace que nos sintamos valiosos, e incluso superiores a los demás. Este concepto de nosotros mismos opera como un termostato y nos ayuda a regular nuestras dudas e inseguridades. Ya no dependemos por completo de la atención y reconocimiento de los demás. Poseemos *autoestima*.

Esta idea podría parecer extraña. Por lo general, damos por sentado ese concepto de nosotros mismos, como el aire que respiramos. Opera en gran medida de modo inconsciente. No sentimos ni vemos el termostato cuando funciona. La mejor manera de visualizar esta dinámica es examinar a quienes carecen de una noción coherente de sí mismos, individuos a los que llamaremos *narcisistas profundos*.

En la elaboración de un yo al que podamos atenernos y amar, el momento clave de su desarrollo ocurre entre los dos y los cinco años de edad. Conforme nos separamos de nuestra madre, enfrentamos un mundo en el que no podemos obtener una gratificación instantánea. También tomamos conciencia de que estamos solos, aun cuando nuestra supervivencia depende de nuestros padres. Nuestra reacción es identificarnos con sus cualidades —su fortaleza, su habilidad para calmarnos— e incorporarlas en nosotros. Si ellos alientan nuestros primeros esfuerzos de independencia, si validan la necesidad de que nos sintamos fuertes y reconocen nuestras cualidades únicas, el concepto de nosotros mismos echa raíces y podemos reforzarlo poco a poco. Los narcisistas profundos sufren una marcada fractura en este desarrollo temprano, así que nunca erigen una sensación congruente y realista de su yo.

Su madre o su padre podría ser un narcisista profundo, demasiado ensimismado para reconocer al hijo y animar sus primeros intentos de independencia. O bien, los padres podrían ser entrometidos, involucrarse demasiado en la vida del hijo, abrumarlo con atenciones, aislarlo de los demás y validar con sus progresos su propia dignidad. No le conceden espacio para que establezca su yo. En los antecedentes de casi todos los narcisistas profundos hallamos abandono o intromisión. El resultado es que no tienen un yo en el cual replegarse, ningún fundamento de su autoestima, y dependen por entero de la atención que reciben de los demás para sentirse vivos y valiosos.

Si estos narcisistas son extrovertidos en su niñez, pueden funcionar razonablemente bien, e incluso prosperar. Se vuelven expertos en llamar y monopolizar la atención. Pueden parecer vivaces e interesantes. En un niño, estas cualidades son una señal de futuro éxito social. Pero bajo la superficie, se vuelven peligrosamente adictos a los episodios de atención que ellos mismos provocan para sentirse sanos y valiosos. Si son introvertidos, se refugian en una vida imaginaria en la que su yo es muy superior a los demás. Dado que no obtienen de los demás una validación de este concepto de sí porque es muy poco realista, tienen momentos en los que dudan o hacen escarnio de ellos mismos. Son un dios o un gusano. A falta de un núcleo

coherente, imaginan que son otro individuo, así que sus fantasías los hacen oscilar en tanto prueban nuevas personalidades.

La pesadilla para los narcisistas profundos suele llegar entre los veinte y los treinta años. No han desarrollado ese termostato interno, una noción cohesionada de sí que puedan amar y atesorar. Los extrovertidos deben atraer constante atención para sentirse vivos y apreciados. Se vuelven teatrales, exhibicionistas y presuntuosos. Esto puede resultar tedioso y hasta patético. Tienen que cambiar de amigos y escenarios para disponer de un público nuevo. Los introvertidos se sumergen aún más en un yo imaginario. Como son socialmente torpes e irradian superioridad, alejan a los demás, lo que aumenta su peligroso aislamiento. En ambos casos, las drogas, el alcohol o cualquier otra forma de adicción podrían ser un apoyo necesario para mitigar los inevitables momentos de duda y depresión.

Reconocerás a los narcisistas profundos por medio de los patrones de conducta siguientes: si se les ofende o contradice, no disponen de recurso alguno para defenderse, de nada interno que los tranquilice o confirme su valor. Reaccionan entonces con una furia extrema, sedientos de venganza, convencidos de su rectitud. No conocen otra vía para aliviar sus inseguridades. En esas batallas, se hacen pasar por la víctima herida, para confundir a los demás e incluso atraer su compasión. Son quisquillosos e hipersensibles. Se toman personalmente casi todo. Pueden ponerse muy paranoicos y tener enemigos por doquier. Verás en ellos una mirada impaciente o distante cada vez que hables de algo que no los involucre directamente. De inmediato redirigirán la conversación a ellos mismos, con algún relato o anécdota que distraiga el interés de la inseguridad que hay detrás. Son propensos a terribles ataques de envidia si ven que otros reciben la atención que ellos creen merecer. Exhiben con frecuencia demasiada seguridad en sí mismos. Esto les ayuda a llamar la atención y a encubrir decorosamente su gran vacío interior y su fragmentado concepto de sí mismos. Pero guárdate de poner a prueba esa seguridad.

Con quienes los rodean, los narcisistas profundos establecen una relación inusual y difícil de comprender. Tienden a verlos como una extensión de ellos mismos, lo que se conoce como *objetos de sí*. Las personas existen como instrumentos de atención y validación; desean controlarlas como se controla un brazo o una pierna. En una relación, inducen a su pareja a que pierda contacto con sus amigos: no toleran tener que competir por su atención.

Hay narcisistas profundos de mucho talento (para ejemplos, véanse las

historias a partir de la página 72) que encuentran cierta redención en su trabajo, en el que canalizan sus energías y obtienen la atención que anhelan gracias a sus éxitos, aunque no por ello dejan de ser inestables y erráticos. A la mayoría de los narcisistas profundos, sin embargo, se les dificulta concentrarse en su trabajo. A falta del termostato de la autoestima, tienden a preocuparse demasiado por lo que los demás piensen de ellos. Esto les complica dirigir su atención al exterior durante largos periodos y lidiar con la impaciencia y ansiedad que acompañan al trabajo. Suelen cambiar de empleo y carrera con mucha frecuencia. Esto se convierte en un paso más al desastre: incapaces de atraer un reconocimiento genuino por sus logros, retornan siempre a la necesidad de llamar la atención por medios artificiales.

Los narcisistas profundos pueden ser de trato fastidioso y frustrante, y resultar muy dañinos si nos acercamos demasiado a ellos. Nos enredan en sus incesantes dramas y hacen que nos sintamos culpables si no les prestamos continua atención. La relación con ellos es muy insatisfactoria y tener uno como pareja o cónyuge puede ser mortífero. Al final, todo debe girar alrededor de ellos. La mejor solución es hacerse a un lado una vez que los identificamos como lo que son.

No obstante, una variedad de esta clase es aún más tóxica y peligrosa, debido a los niveles de poder que puede alcanzar: el líder narcisista. (Este tipo existe desde hace mucho tiempo; en la Biblia, Absalón fue quizás el primer caso de que se tenga memoria, pero en la literatura antigua hallamos frecuentes referencias a otros: Alcibíades, Cicerón y el emperador Nerón, por citar unos cuantos.) Casi todos los dictadores y directores generales tiránicos pertenecen a esta categoría. Por lo general, tienen más ambición que el promedio de los narcisistas profundos y pueden encauzar por un tiempo esta energía en su trabajo. Llenos de una seguridad narcisista, atraen atención y seguidores. Dicen y hacen cosas que los demás no se atreven a hacer, lo cual da la impresión de ser admirables y auténticos. Podrían tener una visión de un producto innovador y, como irradian tanta confianza, hallarán a quienes les ayuden a realizarla. Son expertos en utilizar a la gente.

Si tienen éxito, se instaura una dinámica terrible: atraen a más personas bajo su liderazgo, lo que no hace más que acentuar su proclividad a la presunción. Si alguien se atreve a desafiarlos, tienden a caer en la rabia propia de los narcisistas profundos. Son hipersensibles. También les gusta desencadenar dramas constantes, como un medio para justificar su poder. Son los únicos que pueden resolver los problemas que ellos mismos ocasionan;

esto les da más oportunidades de ser el centro de la atención. Un lugar de trabajo nunca es estable bajo su dirección.

En ocasiones pueden ser emprendedores, sujetos que fundan una compañía gracias a su carisma y capacidad para atraer seguidores. Pueden tener por igual dotes creativas. Pero en el caso de muchos de estos líderes, su inestabilidad y caos interiores terminan por reflejarse en la empresa o grupo que dirigen. No pueden forjar una estructura u organización coherente. Todo debe pasar por ellos. Tienen que controlarlo todo y a todos, sus objetos de sí. Proclaman esto como una virtud —la de ser auténticos y espontáneos—, cuando en realidad carecen de aptitud para concentrarse y producir algo sólido. Desgastan y destruyen todo lo que crean.

Imaginemos el narcisismo como un modo de calcular el nivel de nuestro ensimismamiento en una escala mensurable de alto a bajo. A cierta hondura, debajo de la marca intermedia de la escala, la gente entra en el ámbito del narcisismo profundo. Una vez que llega a ese nivel, es muy difícil que emerja de ahí, porque carece del recurso de la autoestima. El narcisista profundo se ensimisma por completo, casi siempre por debajo de esa marca. Si por un momento logra involucrarse con otros, algún acto o comentario desencadenará sus inseguridades y se desplomará. Sobre todo, tiende a sumergirse cada vez más en sí mismo con el paso del tiempo. Los demás son instrumentos. La realidad es apenas un reflejo de sus necesidades. La atención constante es su única forma de supervivencia.

Por encima de esa marca intermedia se encuentra el que llamaremos el *narcisista funcional*, modelo al que la mayoría de nosotros respondemos. Aunque también nos ensimismamos, lo que impide que nos sumerjamos en nosotros es un coherente concepto de nuestra identidad, al que podemos aferrarnos y amar. (Es irónico que el término *narcisismo* haya terminado por significar “amor a uno mismo”, cuando lo cierto es que los mayores narcisistas no tienen un yo cohesionado que amar, lo cual es la fuente de su problema.) Esto genera cierta resistencia interna. Quizá tengamos momentos de pronunciado narcisismo que nos sumerjan debajo de la marca, en particular cuando nos deprimimos o encaramos un reto en la vida, pero nos elevamos sin falta alguna. Como no se sienten inseguros ni lastimados todo el tiempo ni andan siempre a la caza de la atención, los narcisistas funcionales pueden volcarse al exterior, a su trabajo y a relacionarse con los demás.

Nuestra tarea como estudiosos de la naturaleza humana es triple. Primero, debemos comprender cabalmente el fenómeno del narcisista profundo.

Aunque son una minoría, algunos de estos sujetos pueden infligir mucho daño en el mundo. Debemos distinguir a los tipos tóxicos que lo dramatizan todo e intentan convertirnos en objetos que puedan usar para sus propósitos. Pueden atraernos con su inusual energía, pero si dejamos que nos atrapen, librarnos de ellos podría ser una pesadilla. Son expertos en invertir la situación y hacer sentir culpables a los otros. Los líderes narcisistas son los más peligrosos de todos; debemos resistir su influencia y ver más allá de su fachada de creatividad. Saber cómo manejar en nuestra vida a los narcisistas profundos es un arte importante para todos.

Segundo, debemos ser sinceros respecto a nuestra naturaleza y no negarla. Todos somos narcisistas. En una conversación, todos estamos impacientes por hablar, relatar nuestro caso, dar nuestra opinión. Nos agradan las personas que comparten nuestras ideas: son un reflejo de nuestro buen gusto. Si somos firmes, vemos la firmeza como una cualidad positiva porque es nuestra, mientras que otros, más tímidos, la juzgarán ofensiva y valorarán la introspección. Todos gustamos del halago a causa de nuestro amor propio. Los moralistas que pretenden distinguirse y condenar a los narcisistas en el mundo de hoy suelen ser más narcisistas que ninguno: les fascina el sonido de su voz mientras señalan con el dedo y predican. *Todos nos ubicamos en un punto u otro del espectro del ensimismamiento*. Crear un yo que podamos amar es un acto saludable que no debe estigmatizarse. Sin autoestima, caeríamos en el narcisismo profundo. Pero para trascender el narcisismo funcional, lo cual debería ser nuestra meta, primero debemos ser honestos con nosotros. Pretender negar nuestra condición ensimismada, fingir que somos más altruistas que otros, nos impedirá transformarnos.

Tercero y más importante, debemos convertirnos en *narcisistas sanos*. Éstos tienen un concepto de sí fuerte y resistente, rondan cerca de lo más alto de la escala. Se recuperan más rápido de una herida u ofensa. No necesitan tanta validación de los demás. Se dan cuenta en un momento dado de que tienen límites y defectos. Pueden reírse de esos defectos y no tomarse personalmente los desaires. En muchos sentidos, y dado que abrazan la imagen completa de sí mismos, su amor propio es más cabal y verdadero. Desde esta fuerte posición interna, pueden dirigir su atención al exterior con mayor frecuencia y más fácilmente. Su interés sigue una de dos direcciones, y a veces ambas. Primero, son capaces de dirigir su amor y concentración al trabajo, lo que los convierte en grandes artistas, creadores e inventores. Como su enfoque en el trabajo es más intenso, tienden a ser exitosos en sus

proyectos, lo que les da la atención y validación que requieren. Tienen momentos de duda e inseguridad, y los artistas son notoriamente susceptibles, pero el trabajo permanece como una liberación continua del ensimismamiento.

La otra dirección que siguen los narcisistas sanos es hacia las personas, con las que desarrollan sus facultades empáticas. Imagina la empatía como la sección más alta de la escala, la total abstracción en los demás. Por nuestra propia naturaleza, los seres humanos poseemos grandes habilidades para entender a la gente desde dentro. En nuestros primeros años nos sentíamos muy ligados a nuestra madre y podíamos percibir cada uno de sus estados de ánimo y descifrar todas sus emociones de forma preverbal. A diferencia de cualquier otro animal o primate, también teníamos la capacidad para extender eso a otros cuidadores e individuos en torno nuestro.

Ésta es la modalidad física de la empatía, que aún sentimos con nuestros amigos, cónyuge o pareja. También poseemos una aptitud natural para adoptar la perspectiva de otros, abrirnos paso en su mente. Estas facultades yacen latentes a causa de nuestro ensimismamiento. Pero después de los veinte años de edad, cuando ya nos sentimos más seguros, empezamos a fijarnos en el exterior, en la gente, y a redescubrir esas facultades. Quienes practican esta empatía suelen volverse magníficos observadores sociales en las artes o las ciencias, terapeutas y líderes del más alto orden.

La necesidad de desarrollar esta empatía es mayor que nunca. Varios estudios han indicado un aumento gradual en el nivel de ensimismamiento y narcisismo en los jóvenes a partir de finales de la década de 1970, con un incremento mucho mayor desde 2000. Esto debe atribuirse en gran parte a la tecnología e internet. La gente dedica ahora menos tiempo a las interacciones sociales y más a socializar en línea, lo que le dificulta cada vez más desarrollar la empatía y afinar sus habilidades sociales. Como cualquier otra habilidad, la empatía depende de la calidad de la atención. Si te distraes una y otra vez porque tienes que consultar tu teléfono inteligente, nunca tendrás un pie dentro de los sentimientos o puntos de vista de los demás. Volverás todo el tiempo a ti mismo y no pasarás de revolotear en la superficie de las interacciones sociales, sin comprometerte jamás. Aun en medio de una multitud, permanecerás esencialmente solo. Los demás acabarán por cumplir para ti una función: no la de establecer vínculos, sino la de aplacar tus inseguridades.

Nuestro cerebro está hecho para la continua interacción social; la

complejidad de esta interacción es uno de los factores principales que elevaron drásticamente nuestra inteligencia como especie. En cierto momento, involucrarnos menos con los demás tiene un efecto negativo neto en el cerebro y atrofia nuestro músculo social. Peor todavía, la cultura moderna hace hincapié en el valor del individuo y los derechos individuales, lo que alienta un mayor involucramiento con uno mismo. Cada vez más individuos son incapaces de imaginar siquiera que otros podrían tener una perspectiva distinta a la suya, que no todos somos idénticos en nuestros deseos o pensamientos.

Oponte a esas tendencias y crea una energía empática. Cada lado del espectro tiene una dinámica peculiar. El narcisismo profundo te sumerge en ti, ya que te desconectas de la realidad y eres incapaz de desarrollar tu trabajo o relaciones. La empatía hace lo contrario. A medida que vuelcas tu atención al exterior, recibes una retroalimentación positiva. La gente quiere estar contigo. Desarrollas tu músculo empático; tu trabajo mejora; sin siquiera intentarlo, obtienes la atención con que todos los seres humanos prosperamos. La empatía crea su propio impulso ascendente y positivo.

Los siguientes son los cuatro componentes de la serie de las habilidades empáticas.

La actitud empática: la empatía es, esencialmente, un estado de ánimo, una manera distinta de relacionarte con los demás. El mayor peligro que enfrentas es tu suposición general de que comprendes a la gente y puedes juzgarla y clasificarla con rapidez. Parte en cambio del supuesto de que eres ignorante y tienes sesgos innatos que te harán juzgar incorrectamente a otros. Quienes te rodean exhiben la máscara que mejor se ajusta a sus propósitos y tú confundes esa máscara con la realidad. Abandona tu tendencia a hacer juicios inmediatos. Abre tu mente para que veas a la gente bajo una nueva luz. No supongas que eres afín a los otros o que ellos comparten tus valores. Cada persona que tratas es como un país aún por descubrir, con una química psicológica muy particular que deberás explorar con cuidado. Prepárate para sorprenderte con tus hallazgos. Este espíritu flexible y abierto es semejante a la energía creativa, una disposición a considerar más posibilidades y opciones. De hecho, desarrollar tu empatía también hará que tus facultades creativas mejoren.

El mejor punto de partida para la transformación de tu actitud son tus numerosas conversaciones diarias. Contén tu impulso normal a hablar y dar tu opinión y escucha, en cambio, el punto de vista del otro. Muestra una

curiosidad inmensa en esta dirección. Interrumpe tanto como puedas tu incesante monólogo interior. Dirige toda tu atención al otro. Lo que importa aquí es la calidad de tu escucha, a fin de que en el curso de la conversación puedas reflejar las cosas que la otra persona dijo, o las que se quedaron sin decir pero que tú percibiste. Esto tendrá un efecto muy seductor.

Como parte de esta actitud, concedes a los demás el mismo nivel de indulgencia que te das. Por ejemplo, todos tendemos a hacer esto: cuando cometemos un error, lo atribuimos a las circunstancias que nos empujaron a hacerlo; cuando otros cometen un error, lo vemos como un defecto de carácter, algo derivado de su imperfecta personalidad. Esto se conoce como *sesgo de atribución* y debes combatirlo. Con una actitud empática, considera primero las circunstancias que pudieron haber forzado a una persona a actuar como lo hizo, para que le des el mismo beneficio de la duda que te concedes a ti.

Por último, adoptar esta actitud depende de la calidad de tu amor propio. Si te sientes muy superior a los demás o presa de tus inseguridades, tus momentos de empatía y abstracción en los demás serán superficiales. Lo que necesitas es aceptar de verdad tu carácter, incluyendo tus defectos, que puedes ver claramente y también apreciar y amar. No eres perfecto. No eres un ángel. Tu naturaleza es igual a la de los demás. Con esta actitud, puedes reírte de ti mismo y permitir que los desaires resbalen. Desde una posición de genuina fortaleza y resistencia interior, te será más fácil dirigir tu atención al exterior.

Empatía visceral: la empatía es un instrumento de sintonía emocional. Aunque nos cuesta trabajo leer o deducir los pensamientos de otro, sus sentimientos y estados de ánimo son más fáciles de captar. Todos podemos percibir las emociones de otra persona. Las fronteras físicas que nos separan de los demás son mucho más permeables de lo que creemos. Ellos afectan sin cesar nuestro estado anímico. Lo que haces en este caso es convertir en conocimiento esa reacción psicológica. Presta atención al ánimo de la gente, indicado por su lenguaje corporal y su tono de voz. Cuando alguien habla, su tono emocional podría no estar en sincronía con lo que dice. Este tono puede ser de seguridad, inseguridad, actitud defensiva, arrogancia, frustración o júbilo, y manifestarse físicamente en su voz, gestos y postura. En cada encuentro, intenta detectarlo antes incluso de prestar atención a lo que dice. Registrarás visceralmente esa percepción, en tu propia respuesta física. Un tono defensivo de su parte tenderá a crear en ti una sensación igual.

Un elemento clave que debes tratar de entender son las intenciones de las

personas. Casi siempre, detrás de cada intención hay una emoción, y más allá de las palabras de los demás, sintonizas con lo que quieren, sus metas, lo cual también registrarás físicamente si prestas atención. Por ejemplo, un conocido se muestra de pronto interesado en ti y te presta atención como nunca antes. ¿Es éste un genuino intento de relacionarse contigo o una distracción, un medio para ablandarte a fin de que te pueda utilizar para sus propósitos? En vez de concentrarte en sus palabras, que muestran interés y entusiasmo, fíjate en el tono que captas y la sensación que te produce. ¿Qué tan bien te escucha? ¿Hace contacto visual contigo constantemente? ¿Daría la impresión de que, aunque te oye, está absorto en sí mismo? Si eres objeto de súbita atención pero ésta parece poco confiable, es probable que quien te la presta quiera pedirte algo, usarte y manipularte de algún modo.

Esta clase de empatía depende en alto grado de las neuronas espejo, las que se activan en el cerebro cuando vemos que alguien hace algo, como tomar un objeto, tal como si lo hiciéramos nosotros mismos. Esto nos permite ponernos en sus zapatos y sentir lo que siente. Los estudios han revelado que quienes obtienen una puntuación elevada en pruebas de empatía suelen ser excelentes mimos. Cuando alguien sonríe o hace una mueca de dolor, ellos imitan inconscientemente esa expresión, lo que les brinda una sensación de lo que el otro experimenta. Cuando vemos que alguien sonríe y está de buen humor, esto tiene un efecto contagioso en nosotros. Usa conscientemente ese poder cuando intentes entrar en las emociones de otros, imitando sus gestos faciales o evocando experiencias parecidas. Antes de que escribiera *Raíces*, Alex Haley pasó un tiempo en el interior de un barco, intentando recrear el horror claustrofóbico que habían experimentado los esclavos. Una asociación visceral con sus sentimientos le permitió inscribirse en su mundo a través de esa novela.

Como un apéndice de lo anterior, todo intento de servir de reflejo a la gente atraerá una respuesta empática. Ésta puede ser física, y se conoce como el *efecto camaleón*. Quienes hacen contacto físico y emocional en una conversación tienden a imitar sus gestos y posturas, y cruzar ambos las piernas, por ejemplo. Hasta cierto punto, puedes hacer lo mismo de forma consciente y crear una vinculación imitando deliberadamente a alguien. Si asientes con la cabeza y sonríes mientras él habla, la vinculación será más fuerte. Mejor aún, podrías entrar en el espíritu de aquella persona si asimilas profundamente su estado de ánimo y se lo reflejas. Crearás de este modo una sensación de afinidad. La gente anhela en secreto esa afinidad emocional en

su vida diaria, porque es muy raro que la consiga. Dicha afinidad tiene un efecto hipnótico y apela al narcisismo de los demás cuando te conviertes en su espejo.

Cuando practiques este género de empatía, ten en mente que debes conservar cierta distancia. No te enredes en emociones ajenas; te dificultará analizar lo que percibes y podría inducir una insana pérdida de control. Asimismo, exagerar o volver obvia la empatía tiene un efecto indeseable. Asentir, sonreír e imitar en momentos selectos debe ser un acto sutil, casi imposible de detectar.

Empatía analítica: la razón de que seas capaz de entender tan bien a tus amigos o a tu pareja es que posees mucha información de sus gustos, valores y pasado familiar. Todos hemos tenido la experiencia de pensar que conocemos bien a alguien, pero con el tiempo debemos ajustar la primera impresión que nos causó una vez que disponemos de más información. Así, aunque la empatía física es muy eficaz, tiene que complementarse con la analítica. Ésta puede ser muy útil con personas que nos resistimos a tratar y con las que nos cuesta trabajo identificarnos, sea porque son muy diferentes a nosotros o porque hay algo en ellas que repelemos. En este caso, tendemos naturalmente a juzgarlas y clasificarlas. Hay individuos que no valen la pena el esfuerzo, supremos idiotas o psicópatas genuinos. Pero respecto a los demás que parecen difíciles de comprender, debemos ver este hecho como un magnífico reto y una manera de mejorar nuestras habilidades. Como dijo Abraham Lincoln: “No me agrada ese sujeto, debo conocerlo mejor”.

La empatía analítica ocurre sobre todo a través de la conversación y la recopilación de aquella información que te permita entrar en el espíritu de los demás. Algunos datos son más valiosos que otros. Por ejemplo, tienes que informarte de los valores de la gente, los cuales se establecen en los primeros años de vida. Las personas desarrollan conceptos de lo que consideran fuerte, delicado, generoso y débil con base en sus padres y su relación con ellos. Una mujer verá el llanto de un hombre como signo de sensibilidad y le atraerá, mientras que otra lo juzgará débil y repulsivo. Si no conoces los valores de la gente en este nivel, o si sólo proyectas los tuyos, malinterpretarás sus reacciones y crearás conflictos innecesarios.

Tu meta es reunir toda la información que puedas de los primeros años de las personas a las que estudias y de su relación con sus padres y hermanos. Ten en mente que su relación actual con su familia también dice mucho sobre su pasado. Intenta descifrar sus reacciones frente a las figuras de autoridad.

Esto te ayudará a ver hasta qué punto tienen una vena dócil o rebelde. El tipo de personas que les gusta como pareja es también un dato muy revelador.

Si se resisten a hablar, prueba las preguntas abiertas o empieza con una admisión sincera de tu situación para generar confianza. Por lo común, a la gente le encanta hablar de sí misma y de su pasado, y es fácil lograr que se abra. Busca disparadores (véase el capítulo 1) que indiquen puntos de sensibilidad extrema. Si procede de otra cultura, es muy importante que la conozcas desde el punto de vista de tu interlocutor. Tu meta es descubrir qué lo vuelve único. Lo que buscas es precisamente lo distinto a ti y las demás personas que conoces.

La habilidad empática: volverse empático implica un proceso, como cualquier otra cosa. A fin de cerciorarte de que avanzas y mejoras en tu capacidad para comprender a la gente en un nivel más profundo, necesitas retroalimentación. Ésta puede llegar en una de dos formas: directa o indirecta. En la forma directa, interrogar a la gente acerca de sus pensamientos y sentimientos, para hacerte una idea de si tus conjeturas fueron correctas. Haz esto con discreción y sobre la base de cierto nivel de confianza; podría ser una medida muy atinada de tu habilidad. Después está la forma indirecta: percibes más afinidad y el modo en que te han funcionado ciertas técnicas.

Para trabajar en esta habilidad, ten en mente varias cosas: cuantas más numerosas sean las personas con que interactúes frente a frente, mejor. Y entre mayor sea su variedad, tu habilidad será más versátil. Asimismo, persigue una sensación de flujo. Nunca conviertas en juicios tus ideas sobre la gente. En un encuentro, fíjate cómo cambia la otra persona en el curso de la conversación y el efecto que ejerces en ella. Mantente alerta. Ve interactuar a los demás con otras personas aparte de ti; suelen adaptarse al individuo con el que tratan. No te centres en categorías sino en el tono emocional y el estado de ánimo que la gente te transmite, y que cambian sin cesar. Cuando mejores en esto, descubrirás más señales sobre la psicología de los otros. Percibirás más. Mezcla continuamente lo visceral con lo analítico.

Ver adelantos en tu nivel de habilidad te animará y motivará a llegar más lejos. Vivirás en general más tranquilamente, porque evitarás conflictos y malentendidos innecesarios.

> *El principio fundamental de la naturaleza humana es el ansia de ser apreciado.*
>
> —WILLIAM JAMES

CUATRO EJEMPLOS DE TIPOS NARCISISTAS

1. El narcisista de control absoluto. En la etapa temprana de su periodo como primer ministro de la Unión Soviética, José Stalin (1878-1953) causaba muy buena impresión en casi todas las personas que empezaban a tratarlo. Aunque era mayor que buena parte de sus lugartenientes, les pedía que lo tutearan. Se mostraba muy accesible incluso entre los funcionarios de bajo rango. Escuchaba con tal intensidad e interés que penetraba con los ojos y parecía captar las dudas y pensamientos más profundos. Sin embargo, su principal rasgo consistía en hacer sentir importantes y parte del círculo íntimo de revolucionarios a sus interlocutores. Les rodeaba los hombros con un brazo cuando se despedía de ellos en su oficina y siempre terminaba sus reuniones con una nota íntima. Como tiempo después escribiría un joven, quienes lo trataban "ansiaban verlo de nuevo", porque "les hacía sentir que ya los unía a él un lazo indestructible". En ocasiones se mostraba un poco distante de sus cortesanos, y eso los volvía locos; luego recuperaría su buen humor, y volverían a gozar de su afecto.

Parte de su encanto residía en el hecho de que personificaba la Revolución. Era un hombre del pueblo, tosco y algo rudo, pero con quien un ruso promedio podía identificarse. Y antes que nada, podía ser muy gracioso. Le gustaba cantar y contar chistes picantes. Con estas cualidades, no es de sorprender que haya amasado poder poco a poco y asumido por completo el control de la maquinaria soviética. No obstante, al paso de los años y cuando su poder aumentó, dejó ver otro lado de su carácter. Su aparente amabilidad no era tan sencilla como parecía. Quizá la primera señal significativa de esto en su círculo íntimo fue el destino de Serguéi Kírov, poderoso miembro del Politburó, gran amigo y confidente de Stalin desde el suicidio de la esposa de éste, en 1932.

Kírov era un entusiasta, un hombre sencillo que hacía amigos con facilidad y era capaz de reconfortar a Stalin, pero que empezó a volverse demasiado popular. En 1934, varios líderes regionales se acercaron a él para hacerle un ofrecimiento: ya no soportaban el trato brutal que confería Stalin a los campesinos; instigarían un golpe de Estado y deseaban que Kírov fuera el nuevo primer ministro. Éste no quebrantó su lealtad: le reveló el complot a Stalin, quien se lo agradeció mucho, pero desde entonces cambió de actitud hacia él, a una frialdad nunca antes vista.

Kírov comprendió el predicamento en el que se hallaba: le había hecho

saber a Stalin que no era tan popular como creía y que otro era más apreciado que él. Sintió el peligro en que se encontraba e hizo cuanto pudo para aplacar la inseguridad de Stalin. En apariciones públicas mencionaba su nombre más que nunca, sus elogios se volvieron más excesivos. Esto sólo acrecentó la desconfianza de Stalin, como si Kírov se empeñara demasiado en encubrir la verdad. Kírov recordó que en el pasado había hecho muchas bromas procaces a expensas de Stalin; en su momento, había sido una expresión de su proximidad, pero ahora Stalin veía esas bromas bajo una luz distinta. Kírov se sintió atrapado e indefenso.

En diciembre de 1934, un pistolero solitario lo asesinó fuera de su oficina. Pese a que nadie pudo implicar directamente a Stalin, era casi indudable que esa muerte había tenido su aprobación tácita. En los años siguientes, todos los amigos de Stalin fueron arrestados, lo que condujo a la gran purga dentro del partido gobernante de fines de la década de 1930, en la que cientos de miles perdieron la vida. A casi todos sus principales lugartenientes se les arrancaron confesiones bajo tortura; Stalin escuchaba con atención los relatos de los torturadores sobre la desesperación que habían mostrado sus otrora valientes amigos. Él se reía cuando se enteraba de que algunos de ellos habían caído de rodillas y suplicado entre lágrimas que se les concediera una audiencia con el líder para pedir perdón por sus pecados y salvar su vida. Esta humillación parecía deleitarle.

¿Qué le había pasado? ¿Qué había hecho cambiar a ese hombre antes tan sociable? A sus amigos más próximos podía mostrarles todavía un afecto sincero, pero en un instante se volvía contra ellos y precipitaba su muerte. Otros rasgos extraños saltaban a la vista ahora. Stalin era por fuera sumamente modesto, la encarnación del proletariado. Si alguien sugería que se le rindiera tributo público, reaccionaba molesto; proclamaba que un individuo no debía ser objeto de tanta atención. Aun así, su nombre e imagen aparecían por todos lados. El periódico *Pravda* publicaba información de todo lo que hacía, lo que rayaba casi en el endiosamiento. En un desfile militar, un grupo de aviones voló en formación para componer el apellido del *líder*. Él negaba tener cualquier participación en ese creciente culto a su personalidad, pero no hacía nada para detenerlo.

Ahora era común que hablara de sí mismo en tercera persona, como si se hubiera convertido en una fuerza revolucionaria impersonal, y por tanto infalible. Si en un discurso pronunciaba mal una palabra, todos los demás oradores debían pronunciarla así. “Si yo la hubiera dicho bien”, confesó uno

de sus principales lugartenientes, “él habría pensado que lo corregía.” Y esto podía ser un acto suicida.

Cuando fue un hecho que Hitler se preparaba para invadir la Unión Soviética, Stalin procedió a supervisar cada detalle del esfuerzo bélico. Reprendía una y otra vez a sus colaboradores por relajar sus afanes: “Soy el *único* que hace frente a todos estos problemas. […] ¡Me han dejado completamente *solo*!”, se quejó en una ocasión. Pronto, muchos de sus generales se sintieron en un dilema: si decían lo que pensaban, él podía ofenderse, pero si cedían a su opinión se encolerizaba. “¿Qué sentido tiene hablar con ustedes?”, reprochó una vez a un grupo de generales. “A todo lo que digo, contestan: ‘Sí, camarada Stalin; desde luego, camarada Stalin…es una sabia decisión, camarada Stalin’.” Enfurecido por sentirse solo en el esfuerzo bélico, despidió a sus generales más competentes y experimentados. Él mismo vigilaba cada detalle de la guerra, hasta la forma y el tamaño de las bayonetas.

En poco tiempo se convirtió en cuestión de vida o muerte para sus lugartenientes descifrar con tino sus estados de ánimo y caprichos. Era decisivo no provocar su ansiedad, que lo volvía peligrosamente impredecible. Había que mirarlo a los ojos para que no diera la impresión de que se le ocultaba algo, pero si se le miraba demasiado tiempo se sentía nervioso y cohibido, una combinación muy arriesgada. Había que tomar notas cuando hablaba pero no escribir todo lo que decía, para no despertar sospechas. Algunos que eran francos con él corrían con suerte, mientras que otros iban a dar a la cárcel. Quizá la solución era saber cuándo introducir una pizca de franqueza sin dejar de ceder en casi todo momento. Deducir lo que pensaba se convirtió en una ciencia esotérica que sus allegados discutían entre sí.

El peor de los destinos era ser invitado a cenar a su casa y a ver una película a altas horas de la noche. Resultaba imposible negarse a esa invitación, cada vez más frecuente después de la guerra. Por fuera, todo era igual que antes: una íntima y cordial fraternidad de revolucionarios. Pero por dentro era el terror. Ahí, en borracheras que duraban toda la noche (y en las que él consumía bebidas debidamente diluidas), no les quitaba los ojos de encima a sus principales lugartenientes. Los obligaba a beber de más para que perdieran el control. Se deleitaba en el aprieto en que los ponía para no decir o hacer nada que los incriminara.

Lo más grave ocurría al final de la velada, cuando sacaba el gramófono, ponía música y les ordenaba a sus colaboradores que bailaran. Obligaba a

Nikita Kruschev, su futuro sucesor como primer ministro, a que hiciera el *gopak*, una danza extenuante en la que se realiza un gran número de cuclillas y patadas, y que a menudo le provocaba vómito a Kruschev. A otros los hacía bailar juntos en medio de ruidosas carcajadas, a la vista de hombres adultos a los que forzaba a danzar como una pareja. Ésta era la forma última de control: el titiritero que coreografiaba cada uno de sus movimientos.

Interpretación

El gran enigma que plantea el tipo representado por José Stalin es cómo personas tan narcisistas pueden resultar simpáticas y ser influyentes. ¿Cómo pueden relacionarse con los demás cuando es evidente que son tan egocéntricas? ¿Cómo es posible que cautiven? La respuesta estriba en la primera parte de su carrera, antes de que se vuelvan crueles y paranoicas.

Estos sujetos tienen más ambición y energía que el narcisista profundo promedio, y también más inseguridades. La única forma en que pueden moderarlas y satisfacer su ambición es obtener una ración inusitada de atención y validación, lo que sólo puede ocurrir si consiguen poder social en la política o los negocios, algo que suelen garantizarse en una etapa temprana de su vida. Como la mayoría de los narcisistas profundos, son hipersensibles a todo aquello que perciben como una muestra de desdén. Poseen finas antenas sintonizadas con los demás para sondear sus sentimientos y pensamientos; para detectar indicios de falta de respeto. En un momento dado, sin embargo, descubren que esa sensibilidad les permite sondear los deseos e inseguridades de *quienes los rodean*. Tan sensibles como son, escuchan atentamente, pueden falsear la empatía, aunque lo que los impulsa no es la necesidad de relacionarse, sino de controlar a la gente y manipularla. Escuchan y sondean a fin de descubrir debilidades por explotar.

Su atención no es del todo falsa, pues de ser así no tendría efecto alguno. Sienten camaradería cuando rodean con su brazo el hombro de alguien, pero más tarde impiden que ese sentimiento florezca y se convierta en algo real o más profundo. Si no lo hicieran así, se arriesgarían a perder el control de sus emociones y se expondrían a ser lastimados. Luego de atraer con muestras de atención y afecto, atormentan con la inevitable frialdad subsecuente. ¿Hiciste o dijiste algo malo? ¿Cómo puedes recuperar su favor? Esto último puede ser sutil —manifestarse en una mirada que dura un par de segundos—, pero

genera un efecto. Es el clásico estira y afloja de la coqueta que te induce a experimentar de nuevo la cordialidad que sentiste una vez. En combinación con la extrema seguridad que exhibe este tipo de personas, tiene un efecto devastadoramente seductor y atrae seguidores. Los narcisistas de control absoluto estimulan el deseo de acercarse a ellos pero mantener al mismo tiempo una distancia prudente.

Todo se reduce al control. Ellos controlan sus emociones y tus reacciones. En cierto momento, cuando están seguros de su poder, lamentan haber tenido que mostrarse sociables. ¿Por qué habrían de prestar atención a los demás cuando debería ser al revés? Es inevitable entonces que se vuelvan contra sus amigos y revelen el odio y la envidia que siempre estuvieron bajo la superficie. Controlan quién sube y quién baja, quién vive y quién muere. Como crean disyuntivas en las que nada de lo que digas o hagas los complacerá o en las que esto parece arbitrario, te aterrorizan con la inseguridad. Controlan *tus* emociones.

En un momento dado, incurren por completo en una actitud que se conoce como *micromanagement*: ¿en quién no pueden confiar ya? Las personas pasan a ser autómatas, entes incapaces de tomar decisiones, así que ellos deben supervisarlo todo. Si llegan a este extremo, acaban por destruirse a sí mismos, porque es imposible desconocer que el animal humano posee voluntad propia. La gente se rebela, aun la más cobarde. En sus últimos días, Stalin sufrió un derrame cerebral, pero ninguno de sus lugartenientes se atrevió a ayudarlo o llamar a un médico. Murió a causa de esta negligencia; todos habían terminado por temerle y aborrecerlo.

Es casi indudable que en tu vida tropezarás con esta clase de individuos, porque debido a su ambición tienden a ser jefes y directores generales, figuras políticas, líderes de sectas. El peligro que representan para ti se condensa en los inicios, cuando aplican su simpatía por primera vez. Ve más allá de ellos a través de tu empatía visceral. El interés que muestran en ti nunca es hondo ni perdurable y siempre le sigue la retirada de la coqueta. Si no te distrae el intento externo del encanto, percibirás esa frialdad y el grado en el que la atención debe dirigirse a ellos.

Examina su pasado. Notarás que jamás han sostenido una relación íntima y profunda en la que hayan expuesto sus vulnerabilidades. Busca indicios de una infancia traumática. El padre de Stalin lo golpeaba sin piedad y su madre era fría e indiferente. Escucha a quienes han visto su verdadera naturaleza y tratado de prevenir a los demás. El predecesor de Stalin, Vladímir Lenin,

conoció su letalidad y en su lecho de muerte intentó comunicársela a otros, pero sus advertencias fueron desatendidas. Percibe la expresión de alarma de quienes sirven a diario a estos sujetos. Si sospechas que tratas con uno de ellos, guarda tu distancia. Son como los tigres: una vez que te acerques demasiado, no podrás alejarte y te devorarán.

2. El narcisista teatral. En 1627, la priora de las monjas ursulinas en Loudun, Francia, recibió en el convento a una nueva hermana, Jeanne de Belciel (1602-1665). Jeanne era una criatura extraña. Más bien diminuta, tenía un rostro hermoso y angelical, y una mirada maliciosa. En su convento anterior, sus insistentes sarcasmos le habían valido muchas enemigas. Para sorpresa de la priora, en esta nueva casa Jeanne se transformó. Era un verdadero ángel que ofrecía ayuda a la priora en todas sus tareas cotidianas. Además, tras recibir algunos libros sobre santa Teresa y el misticismo, se embebió en el tema; dedicaba largas horas a hablar de cuestiones espirituales con la priora y meses después era ya la experta de la casa en teología mística. Se le veía rezar y meditar durante periodos prolongados, más que cualquier otra hermana. Ese mismo año la priora fue transferida a otro convento; vivamente impresionada por la conducta de Jeanne y sin seguir el consejo de quienes no tenían tan elevada opinión de ella, la recomendó como su sucesora. De súbito, a los veinticinco años de edad, Jeanne de Belciel se vio convertida en superiora de las ursulinas de Loudun.

Varios meses después, las hermanas de Loudun se enteraron de que a Jeanne le acontecían las cosas más extrañas. Había tenido una serie de sueños en los que un párroco local, Urbain Grandier, la visitaba y abusaba físicamente de ella. Estos sueños eran cada vez más eróticos y violentos. Lo extraño era que justo antes de que comenzaran estos sueños, Jeanne había invitado a Grandier para que fungiera como director espiritual de las ursulinas, cargo que él había declinado cortésmente. En Loudun se consideraba a Grandier un seductor de damiselas. ¿Jeanne tan sólo se estaba entregando a sus propias fantasías? Era tan piadosa que resultaba difícil creer que lo hubiese inventado todo; los sueños parecían reales y muy gráficos. Poco después de que ella empezó a relatarlos, varias hermanas dijeron tener sueños similares. Un día el confesor del convento, el canónigo Mignon, oyó que una hermana contaba uno de ellos. Como tantos otros, Mignon despreciaba a Grandier desde tiempo atrás y vio en esos sueños la oportunidad de acabar con él. Convocó a algunos exorcistas para que se

ocuparan de las monjas y pronto casi todas las hermanas reportaban visitas nocturnas de Grandier. Para los exorcistas el asunto era claro: las monjas habían sido poseídas por demonios bajo el control de Grandier.

Para edificación de la ciudadanía, Mignon y sus aliados permitieron que los exorcismos se realizaran en público, así que grandes contingentes llegados de muy lejos presenciaron una escena de lo más llamativa: las monjas rodaban por el suelo, se retorcían, mostraban las piernas y gritaban un sinfín de obscenidades. Entre todas ellas, Jeanne parecía la más poseída. Sus contorsiones eran más violentas, y los demonios que hablaban por su boca más estridentes en sus juramentos satánicos. Aquélla era una de las posesiones más fuertes de que se tuviera noticia y el público presenciaba los exorcismos de Jeanne con preferencia sobre todos los demás. Los exorcistas se persuadieron de que Grandier, pese a no haber puesto nunca un pie en el convento ni haberse reunido con Jeanne, había embrujado y pervertido a las buenas hermanas de Loudun. Pronto fue arrestado y acusado de hechicería.

Con base en las evidencias se le condenó a muerte y, previa tortura, fue quemado en la hoguera el 18 de agosto de 1634, ante una enorme multitud. Todo el asunto se olvidó en poco tiempo. Las monjas se vieron repentinamente libres de demonios, menos Jeanne; los espíritus no sólo se negaban a dejarla, sino que aumentaron su poder sobre ella. Enterados de esa infame posesión, los jesuitas decidieron hacerse cargo del problema y enviaron al padre Jean-Joseph Surin para que exorcizara a Jeanne de una vez por todas. Surin la juzgó un caso fascinante. Muy versada en demonología y obviamente abatida por su destino, no se resistía del todo a los demonios que la habitaban, a cuya influencia quizás había sucumbido.

Una cosa era cierta: cobró especial aprecio por Surin, con quien sostenía prolongadas conversaciones espirituales. Ya oraba y meditaba con más energía. Se deshizo de todos los lujos posibles: dormía en el suelo y pedía que sus alimentos se rociaran con pociones de ajenjo, que inducían el vómito. Informaba de sus progresos a Surin, a quien le confesó que "se había aproximado tanto a Dios que recibió […] un beso de su boca".

Con la ayuda de Surin, un demonio tras otro huyeron de su cuerpo. Y más tarde tuvo lugar su primer milagro: en la palma de su mano izquierda podía leerse con toda claridad el nombre de *José*. Cuando se desvaneció días después, fue reemplazado por el de Jesús, y luego por el de María y otros más. Éstos eran estigmas, señal de la genuina gracia de Dios. Después de esto, Jeanne enfermó de gravedad y estuvo a punto de morir. Dijo que la había

visitado un joven y hermoso ángel de largo cabello rubio y después el propio san José, quien la tocó en el costado, donde más le dolía, y la ungió con un aceite fragante. Tras recuperarse, el aceite dejó en su hábito una marca de cinco gotas. Los demonios se habían marchado ya, para gran alivio de Surin. Concluido el caso, Jeanne lo sorprendió con una insólita solicitud: quería recorrer Europa para mostrar esos milagros a todos. Sentía que era su deber hacerlo. Esto parecía sumamente contradictorio dado su carácter modesto y siempre tan poco mundano, pero Surin aceptó acompañarla.

En París, enormes multitudes llenaron las calles fuera de su hotel, deseosas de verla siquiera por un instante. Conoció al cardenal Richelieu, quien se mostró conmovido y besó el fragante hábito, ya estimado una reliquia sagrada. Ella enseñó sus estigmas a los reyes de Francia y prosiguió su recorrido. Se reunió con los mayores aristócratas y luminarias de la época. En una ciudad, muchedumbres de siete mil personas entraron todos los días al convento donde se alojaba. La demanda de conocer su historia fue tan intensa que decidió publicar un folleto en el que describía con gran detalle su posesión, sus pensamientos más íntimos y el milagro que le había ocurrido.

A su muerte, en 1665, la cabeza de Jeanne de los Ángeles, como ya se le llamaba entonces, fue separada de su cuerpo, momificada y depositada en una caja de cristales y armazón de plata. Se le exhibió junto al hábito con ungüento en la casa de las ursulinas en Loudun hasta su desaparición, durante la Revolución francesa.

Interpretación

En sus primeros años, Jeanne de Belciel mostró un insaciable apetito de atención. Fastidió a sus padres, quienes se deshicieron de ella y la enviaron a un convento en Poitiers. Procedió entonces a enloquecer a las monjas con sus sarcasmos e increíble aire de superioridad. Despachada a Loudun, todo indica que decidió probar ahí un método distinto para obtener el reconocimiento que necesitaba desesperadamente. Luego de recibir libros de espiritualidad, resolvió aventajar a todas las demás en conocimientos y conducta piadosa. Hizo alarde de ambos propósitos y se ganó el favor de la priora. Pero como superiora se aburría y la atención que recibía era insuficiente. Sus sueños con Grandier eran una mezcla de invención y sugestión. Pronto llegaron los exorcistas, ella recibió un libro de demonología que devoró y, luego de

empaparse de todo lo relativo a la posesión diabólica, se entregó a los rasgos más dramáticos, que los exorcistas tomaron como símbolos indudables de posesión. Jeanne pasó a ser así la estrella de aquel espectáculo público. Poseída, llegaba más lejos que ninguna en su degradación y su comportamiento lascivo.

Tras la horrible ejecución de Grandier, que afectó mucho a las demás monjas, sin duda arrepentidas del papel que habían desempeñado en la muerte de un inocente, sólo Jeanne consideró insoportable la súbita falta de atención, elevó la apuesta y se negó a soltar sus demonios. Ya era experta en distinguir las debilidades y ocultos deseos de quienes la rodeaban: primero la priora, después los exorcistas, ahora el padre Surin. Él deseaba tanto ser quien la redimiera que se tragó el más simple de los milagros. En cuanto a los estigmas, más tarde se especuló que ella grababa los nombres con ácido o los trazaba con almidón coloreado. Curiosamente, sólo aparecían en su mano izquierda, donde era fácil que los escribiese. Se sabe que en condiciones de histeria extrema, la piel se vuelve muy sensible y basta una uña para conseguir ese efecto. Conocedora de la forma de preparar remedios con hierbas, le fue muy sencillo aplicar gotas fragantes. Una vez que la gente había creído en los estigmas, no cabía duda de la unción.

Ni siquiera Surin estaba convencido de que fuera necesario recorrer Europa. Jeanne no podía disfrazar para entonces su apetito de atención. Años después ella escribió su autobiografía, en la que admitió el lado teatral de su personalidad. Todo el tiempo representaba un papel, si bien sostuvo que el milagro último había sido real. Muchas de sus compañeras que la habían tratado de manera cotidiana no se dejaron engañar por su fachada y la describieron como una actriz consumada adicta a la fama y la atención.

Una de las extrañas paradojas del narcisismo profundo es que suele pasar inadvertido para los demás hasta que se vuelve demasiado extremoso para ser ignorado. La razón de esto es simple: los narcisistas profundos son maestros del disfraz. Se dan cuenta muy pronto de que si revelaran a los demás su verdadero ser —su necesidad de constante atención y de sentirse superiores —, repelerían a la gente. Usan en su beneficio su falta de un yo cohesionado. Ejercen muchos papeles; encubren su necesidad de atención con diversos recursos dramáticos; llegan más lejos que nadie en su apariencia moral y altruista. No se limitan a dar o a apoyar la causa correcta: *hacen ostentación de ello*. ¿Quién querría dudar de la sinceridad de ese despliegue ético? O bien, siguen la dirección contraria y se deleitan en su condición de víctimas, de

alguien que sufre a manos de los demás o es desdeñado por el mundo. Es fácil caer en la trampa de esa teatralidad, sólo para sufrir después, cuando los narcisistas te agobian con sus necesidades o te utilizan para sus propósitos. Explotan *tu* empatía.

La única solución es no dejarte engañar por el truco. Reconoce a las personas de este tipo por el hecho de que los reflectores siempre parecen estar sobre ellas y de que son superiores en supuesta bondad, sufrimiento o sordidez. Ve el continuo dramatismo y teatralidad de sus gestos. Todo lo que hacen o dicen es para consumo público. No permitas que te conviertan en un daño colateral de su drama.

3. La pareja narcisista. En 1862, varios días antes de que León Tolstói, de entonces treinta y dos años, se casara con Sonya Behrs, de sólo dieciocho, él decidió repentinamente que no debía haber secretos entre ellos. Como parte de esta decisión le entregó sus diarios y, para su sorpresa, lo que ella leyó le arrancó lágrimas y furia por igual. En esas páginas él había escrito acerca de sus numerosas aventuras románticas, entre ellas su amor, aún vigente, por una campesina de los alrededores con la que había concebido un hijo. También se podía leer sobre los burdeles que frecuentaba, que había contraído gonorrea y que sentía pasión por los juegos de apuestas. Ella sintió celos e indignación al mismo tiempo. ¿Por qué la había hecho leer eso? Lo acusó de tener segundas intenciones, de que no la amaba de verdad. Desconcertado por esta reacción, él le lanzó iguales acusaciones. Había querido compartir sus antiguos hábitos para que ella entendiera que los abandonaba gustosamente a cambio de una nueva vida. ¿Por qué le reprochaba ese intento de sinceridad? Era obvio que no lo amaba como él creía. ¿Por qué a ella le dolía tanto despedirse de su familia? ¿La quería más que a él? Lograron reconciliarse y la boda se celebró, aunque esa experiencia impuso un patrón que persistiría cuarenta y ocho años.

Pese a sus frecuentes discusiones, el matrimonio adoptó para Sonya un ritmo relativamente cómodo. Se convirtió en la asistente más confiable de Tolstói. Además de dar a luz a ocho hijos en doce años, cinco de los cuales sobrevivieron, transcribía cuidadosamente sus libros, entre ellos *Guerra y paz* y *Anna Karenina*, y se encargaba de gran parte del aspecto comercial de sus publicaciones. Todo parecía marchar bien: él era rico, gracias a las fincas familiares que había heredado y a la venta de sus libros. Tenía una familia numerosa que lo adoraba. Era famoso. Pero de repente, a los cincuenta años, se sintió muy infeliz y avergonzado de los libros que había escrito. Ya no

sabía quién era. Pasó por una honda crisis espiritual y descubrió que la Iglesia ortodoxa era demasiado estricta y dogmática para ayudarlo. Su vida tenía que cambiar. No escribiría más novelas y en adelante viviría como un campesino. Dejaría sus propiedades y renunciaría a los derechos sobre sus libros. Y le pidió a su familia que lo acompañara en esa nueva vida dedicada a ayudar a los demás y a resolver cuestiones espirituales.

Para su consternación, la familia, con Sonya a la cabeza, reaccionó con rabia. Les pedía abandonar su estilo de vida, comodidades y herencia. Sonya no creía indispensable hacer ningún cambio drástico en su vida y se molestó de que él la acusara de ser mala y materialista por rehusarse. Riñeron mucho; ninguno de los dos cedía. Ahora, cuando Tolstói miraba a su esposa, lo único que veía era a alguien que lo utilizaba por su fama y su dinero; ése era el motivo de que se hubiese casado con él. Y cuando ella lo miraba, veía a un consumado hipócrita. Aunque había renunciado a sus derechos de propiedad, vivía todavía como un caballero y le pedía dinero a ella para mantener sus costumbres. Vestía como campesino, pero si se enfermaba viajaba al sur en un lujoso vagón privado, a una villa en la que pudiera convalecer. Y pese a su nuevo voto de celibato, no cesaba de embarazarla.

Tolstói anhelaba una vida sencilla y espiritual y ella era su principal obstáculo. Sentía como opresiva la presencia de Sonya en casa. Le escribió una carta que concluía así: "Atribuyes lo sucedido a todo menos a lo único verdadero: que eres, sin saberlo, la causa involuntaria de mis sufrimientos. Entre nosotros se ha declarado una guerra a muerte". Movido por la creciente desazón que le causaban las inclinaciones materialistas de ella, escribió la noveleta *La sonata de Kreutzer*, basada visiblemente en su matrimonio y en la que la describía bajo la peor de las luces. Todo esto hizo que Sonya sintiera que perdía la razón y en 1894 no pudo más. Al igual que uno de los personajes de los cuentos de su marido, decidió suicidarse caminando en la nieve hasta morir congelada. Un miembro de la familia la alcanzó y la arrastró de vuelta a casa. Ella repitió el intento dos veces más, sin ningún efecto.

El patrón se volvió entonces más violento y agudo. Tolstói la sacaba de quicio; ella hacía algo desesperado; él sentía remordimiento por su frialdad y le pedía perdón. Cedió en algunos asuntos; por ejemplo, permitió que su familia conservara los derechos de sus primeros libros, sólo para lamentarlo en ocasión de un nuevo arrebato de ella. Sonya ponía a sus hijos contra él; tenía que leer todo lo que escribía en sus diarios, y si él los escondía, los

buscaba y los leía a hurtadillas. Vigilaba cada uno de sus actos. Él la reprendía ferozmente por su intromisión, motivo por el cual cayó enfermo varias veces, y ella se arrepentía de sus acciones. ¿Qué los mantenía unidos? Que ambos ansiaban que el otro lo amara y aceptara, aun cuando daba la impresión de que ya era imposible esperar eso.

Luego de años de sufrimiento, a fines de octubre de 1910, Tolstói ya había tenido suficiente: salió a medianoche a escondidas de su casa en compañía de un amigo médico, resuelto a abandonar a Sonya. Tembló todo el camino, aterrado de que su esposa lo sorprendiera y alcanzara, pero al final abordó un tren y se alejó de ella. Cuando Sonya se enteró, intentó suicidarse una vez más y se arrojó a un lago, de donde fue rescatada justo a tiempo. Le escribió una carta a Tolstói en la que le rogaba que regresara. Cambiaría, renunciaría a todos los lujos, se volvería espiritual, lo amaría incondicionalmente. No podía vivir sin él.

La sensación de libertad de Tolstói fue efímera. Su huida del hogar llegó a los periódicos. Dondequiera que el tren se detenía, reporteros, admiradores y curiosos se arremolinaban en torno suyo. Sin poder soportar el frío y hacinamiento del tren, cayó mortalmente enfermo y debió ser trasladado a la cabaña del jefe de estación en uno de los poblados de la ruta. En cama, su condición de moribundo era evidente. Informado de que Sonya había llegado al lugar, no pudo soportar la idea de volver a verla. La familia la mantuvo afuera, desde donde ella no cesaba de asomarse por la ventana para verlo agonizar. Se le permitió pasar cuando él ya había perdido el conocimiento. Se arrodilló a su lado, lo besó muchas veces en la frente y le susurró al oído: “¡Perdóname! ¡Por favor, perdóname!”. Él falleció poco después. Un mes más tarde, un visitante de su casa reportó estas palabras de Sonya: “¿Qué me ocurrió? ¿Qué fue de mí? ¿Cómo fui capaz de hacer eso? […] Yo lo maté”.

Interpretación

León Tolstói exhibía todos los signos del narcisista profundo. Su madre había muerto cuando él tenía dos años y dejó un gran vacío que él nunca pudo llenar, aunque intentó hacerlo con sus numerosos amoríos. Fue temerario en su juventud, como si eso lo hiciera sentir vivo y sano. Insatisfecho todo el tiempo consigo mismo, no conseguía resolver quién era él. Desahogó esta incertidumbre en sus novelas, en cuyos personajes asumió diferentes roles. Y

cuando tenía cincuenta años cayó en una honda crisis a causa de su yo fragmentado. Sonya llegaba alto también en la escala del ensimismamiento. Aun así, cuando inspeccionamos a la gente tendemos a enfatizar sus rasgos individuales y no consideramos la complejidad de que cada lado en una relación determina sin cesar al otro. Una relación posee una vida y personalidad propia. Y puede ser asimismo muy narcisista, acentuando o incluso sacando a relucir las tendencias narcisistas de ambas partes.

Lo que por lo general vuelve narcisista una relación es la falta de empatía entre los miembros de la pareja, que hace que se replieguen cada vez más en sus posiciones defensivas. En el caso de Tolstói, esto empezó muy pronto, cuando su prometida leyó su diario. Cada uno tenía valores divergentes, desde los que veía al otro. Educada en un hogar convencional, Sonya estimó ese acto como el de un hombre que lamentaba a todas luces su propuesta de matrimonio; para él, el artista iconoclasta, la reacción de ella reveló que era incapaz de adentrarse en su alma, entender su deseo de una vida matrimonial distinta. Cada uno malinterpretó al otro y se aferró a una posición inflexible que perduraría cuarenta y ocho años.

La crisis espiritual de Tolstói condensó esta dinámica narcisista. Si en ese momento cada uno hubiera intentado ver dicha acción a través de los ojos del otro, él podría haber anticipado la reacción de ella. Sonya había vivido siempre en medio de una relativa comodidad, lo que la había ayudado a manejar sus frecuentes embarazos y la crianza de tantos hijos. Nunca fue muy espiritual; el lazo entre ambos era de orden físico. ¿Por qué él había de esperar que cambiara de repente? Sus demandas eran casi sádicas. Podría haberle explicado su postura sin exigirle que lo siguiera, y expresado incluso su comprensión de la posición y necesidades de ella; esto habría revelado una verdadera espiritualidad de su parte. Y ella, en lugar de concentrarse únicamente en su hipocresía, podría haber visto a un hombre que era a todas luces infeliz consigo mismo, alguien que desde su más tierna infancia no se había sentido amado lo suficiente y que atravesaba una auténtica crisis personal. Podría haberle ofrecido amor y apoyo a su nueva vida mientras declinaba con gentileza seguirlo hasta el final.

Tal empleo de la empatía tiene el efecto opuesto al narcisismo mutuo. Cuando surge en una de las partes, tiende a suavizar a la otra e invitar su empatía complementaria. Es difícil permanecer a la defensiva cuando el otro ve y expresa tu posición y entra en tu espíritu. Esto te incita a hacer lo mismo. La gente tiene el secreto anhelo de librarse de su resistencia. La actitud

defensiva y desconfianza constantes son agotadoras.

La clave para emplear la empatía en una relación es conocer el sistema de valores del otro, el cual difiere inevitablemente del tuyo. Lo que él interpreta como muestras de amor, atención o generosidad divergirá de tu manera de pensar. El sistema de valores se forma en la infancia temprana y no es una creación consciente. Tener en mente el sistema de valores de la otra persona te permitirá entrar en su espíritu y perspectiva justo cuando en condiciones normales te pondrías a la defensiva. Incluso los narcisistas profundos pueden ser sacados de su concha de este modo, porque tal atención es inusual. Mide todas tus relaciones en el espectro del narcisismo. No es una persona u otra sino la dinámica misma la que debe modificarse.

4. El narcisista sano: el intérprete de los estados de ánimo. En octubre de 1915, el gran explorador inglés sir Ernest Henry Shackleton (1874-1922) ordenó el abandono del barco *Endurance*, que había quedado atrapado en un témpano de hielo en el Antártico durante más de ocho meses y comenzaba a hundirse. Para Shackleton, esto significó renunciar a su gran sueño de dirigir a su equipo en el primer cruce por tierra del continente antártico. Ésta debía haber sido la culminación de su ilustre carrera como explorador, pero ahora pesaba en su mente una responsabilidad mucho más grande: la de llevar sanos de vuelta a casa a los veintisiete hombres de su tripulación. La vida de éstos dependía de las decisiones que él tomara cada día.

Para cumplir esta meta, enfrentaba muchos obstáculos: el duro clima invernal a punto de abatirse sobre ellos, las corrientes a la deriva que podían llevar el témpano en que se encontraban en cualquier dirección, los días venideros sin luz, las menguantes provisiones de alimentos, la falta absoluta de contacto por radio o de un barco que los transportara. Pero el mayor peligro de todos, y al que más temía, era la moral de su gente. Bastaría con que unos cuantos descontentos propagaran el rencor y la negatividad para que, pronto, los demás dejaran de esforzarse, se desentendieran de él y perdiesen la fe en su liderazgo. Una vez que esto sucediera, cada quien vería por sí mismo, lo que en este clima podía representar con facilidad el desastre y la muerte. Él tendría que monitorear el espíritu de su grupo con más atención todavía que al inestable clima.

Lo primero que debía hacer era adelantarse al problema y contagiar a la tripulación del ánimo apropiado. Todo comenzaba con el líder; así tendría que ocultar sus dudas y temores. La primera mañana en la placa de hielo se

levantó más temprano que los otros y preparó una ración extragrande de té caliente. Mientras lo servía él mismo a sus compañeros, sintió que lo miraban en busca de señales de cómo encarar su aprieto, así que mantuvo un ánimo ligero y se refirió con un poco de humor a su nuevo hogar y la oscuridad que se avecinaba. Ése no era momento para que expusiera sus ideas acerca de cómo saldrían de ese atolladero, pues eso los pondría demasiado ansiosos. Él no verbalizaría su optimismo sobre las posibilidades, pero lo dejaría sentir en su actitud y lenguaje corporal, aun si tenía que falsearlo.

Todos sabían que permanecerían atrapados ahí el invierno siguiente. Necesitaban distracciones, algo en que ocupar la mente y mantener su espíritu en alto. Con ese propósito, Shackleton elaboraba cada día una lista de deberes en la que describía quién haría qué. Intentaba revolverla lo más posible, cambiar de integrantes en los grupos y confirmar que no realizaran la misma tarea demasiado a menudo. Cada día había una meta sencilla por cumplir: algunos pingüinos o focas que cazar, algunas reservas más del barco por llevar a las tiendas de campaña, la construcción de un mejor campamento. Al final de la jornada se sentaban en torno a la hoguera sintiendo que habían hecho algo por facilitarse la existencia.

Con el paso del tiempo, Shackleton afinó su percepción de los variables estados de ánimo de la tripulación. Alrededor de la fogata, se acercaba a conversar con cada miembro del equipo. Con los científicos hablaba de ciencia; con los dados a las artes hablaba de sus poetas y compositores favoritos. Adoptaba su espíritu particular y prestaba atención a los problemas que experimentaban. El cocinero se mostraba muy ofendido porque tendría que sacrificar a su gato, dado que ya no había con qué alimentarlo. Shackleton se ofreció a hacerlo en su lugar. El médico a bordo estaba agobiado por el trabajo pesado; en la noche cenaba despacio y suspiraba fatigosamente. Cuando Shackleton hablaba con él, sentía que cada día se deprimía más. Sin hacerle sentir que estaba rehuyendo las labores, Shackleton modificó la lista para asignarle tareas más ligeras pero igualmente relevantes.

Pronto advirtió algunos eslabones débiles en el grupo. El primero de ellos era Frank Hurley, el fotógrafo del barco. Era bueno en su trabajo y nunca se quejaba de tener que ejecutar otras tareas, pero era tan presuntuoso que necesitaba sentirse importante. Así, durante uno de los primeros días en el hielo Shackleton se esmeró en pedirle su opinión sobre todos los asuntos significativos, como las reservas de alimentos, y en elogiar sus ideas. Además, le pidió que se alojara con él en su tienda, lo que hizo que se sintiese

más importante que los demás y le facilitó a Shackleton no perderlo de vista. El piloto, Huberht Hudson, reveló ser muy egoísta y un pésimo escucha que más bien requería permanente atención. Shackleton hablaba con él más que con los otros y también lo ubicó en su tienda. A los demás sospechosos de latente descontento los dispersó en varias tiendas, para diluir su posible influencia.

Conforme transcurría el invierno, redobló su atención. En ciertos momentos sentía la aburrición de sus compañeros por la forma en que se conducían y en el hecho de que cada vez hablaban menos entre sí. Para combatir esto, organizaba eventos deportivos en el hielo durante los días sin sol y diversiones en la noche: música, bromas, narración de historias. Se celebraban rigurosamente todas las festividades. Los interminables días a la deriva eran ocupados con momentos estelares y Shackleton distinguió pronto algo notable: su equipo estaba decididamente alegre e incluso parecía disfrutar de los desafíos de la vida en un témpano de hielo sin rumbo fijo.

Cuando el témpano en el que estaban se volvió peligrosamente pequeño, dispuso a sus compañeros en los tres pequeños botes salvavidas que habían rescatado del *Endurance*. Debían dirigirse a tierra. Mantuvo juntos los botes y, tras afrontar las feroces aguas, lograron desembarcar en la vecina isla Elefante, en una angosta playa. Mientras inspeccionaba ese día la isla, resultó claro que las condiciones eran hasta cierto punto peores que en el témpano. El tiempo estaba en su contra. Shackleton ordenó al instante que se preparara un bote para intentar llegar, por riesgoso que fuera, al más accesible y deshabitado tramo de tierra en el área: la isla Georgia del Sur, a mil trescientos kilómetros al noreste. Las posibilidades de llegar allá eran remotas, pero ellos no sobrevivirían mucho tiempo en la isla Elefante, expuestos al mar y con muy pocos animales que sacrificar.

Shackleton debió elegir con cuidado para este trayecto a los otros cinco tripulantes, aparte de él. La selección de Harry McNeish fue muy extraña. Era el carpintero del barco y el miembro de mayor edad de la tripulación, con cincuenta y siete años. Podía ser gruñón y se tomaba a mal el trabajo intenso. Aunque éste sería un viaje muy pesado en su pequeño bote, Shackleton temió dejarlo atrás; lo puso a cargo de acondicionar el bote para el recorrido. Con esta tarea se sentiría personalmente responsable de la seguridad del navío y en la travesía su mente estaría ocupada en las condiciones de navegación.

Durante el viaje, Shackleton notó que el espíritu de McNeish flaqueaba, y de repente, el hombre dejó de remar. Fue un momento peligroso: si le gritaba

a McNeish o le ordenaba que siguiera remando, quizás éste se mostraría más rebelde aún, lo cual era poco recomendable con tan pocos hombres juntos por tantas semanas y con tan poca comida en su haber. Shackleton improvisó, detuvo el bote y ordenó que pusieran a hervir leche para todos. Aseguró que todos estaban cansados, incluso él, y que debían reanimarse. McNeish se libró de la vergüenza de que se le señalara y Shackleton repitió este truco tanto como fue necesario por el resto del trayecto.

A unos kilómetros de su destino, una súbita tormenta los obligó a retroceder. Mientras buscaban desesperadamente una nueva vía de aproximación a la isla, un pajarillo revoloteó encima de ellos con intención de aterrizar en el bote. Aunque se empeñó en mantener su acostumbrada serenidad, Shackleton la perdió de pronto: se puso en pie y se balanceó con violencia para tratar de ahuyentar al ave en medio de maldiciones. Casi de inmediato se avergonzó y se sentó de nuevo. Durante quince meses había tenido bajo control sus frustraciones, por el bien de su equipo y para mantener la moral. Había establecido el tono. No era momento ahora de tirar eso por la borda. Minutos después bromeó a sus expensas y se juró no repetir jamás esa conducta, por presionado que estuviera.

Luego de un viaje en pésimas condiciones marítimas, el minúsculo bote logró hacer tierra en la isla Georgia del Sur y varios meses después, con la ayuda de los balleneros que trabajaban ahí, todos los compañeros restantes en la isla Elefante fueron rescatados. Si se considera que todo estaba en su contra: el clima, el imposible terreno, los botes diminutos y sus magros recursos, éste es sin duda uno de los casos de supervivencia más notables de la historia. Poco a poco corrió la voz acerca del papel que el liderazgo de Shackleton había desempeñado. Como lo resumiría más tarde el explorador sir Edmund Hillary: “Para liderazgo científico, denme a Scott; para un viaje rápido y eficiente, a Amundsen; pero cuando se está en una situación sin remedio ni salida aparentes, no queda más que ponerse de rodillas y pedir la presencia de Shackleton”.

Interpretación

Cuando Shackleton comprendió que era responsable de la vida de tantos hombres en circunstancias desesperadas, advirtió dónde estaría la diferencia entre la vida y la muerte: la actitud de su equipo. Esto no es algo visible. Rara

vez se estudia o analiza en los libros. No hay manuales de capacitación sobre el tema. Pero era el factor más importante de todos. Un ligero desliz en el espíritu colectivo, algunas grietas en su unidad y sería demasiado difícil tomar las decisiones correctas bajo tal presión. Un intento de abandonar el témpano nacido de la impaciencia o presión de unos cuantos habría conducido a la muerte. En esencia, Shackleton se hallaba en la condición más elemental y primaria del animal humano: un grupo en peligro, cuyos integrantes dependían unos de otros para su supervivencia. Fue justo en circunstancias como ésas que nuestros más distantes antepasados desarrollaron habilidades sociales superiores, la misteriosa capacidad humana para interpretar el estado de ánimo y la mente de los demás y cooperar. Y en los meses sin sol en aquel témpano, Shackleton redescubrió las antiguas habilidades empáticas que yacen latentes en todos nosotros, porque se vio forzado a hacerlo.

La forma en que emprendió esta tarea debería ser un modelo para todos. Primero, entendió que su actitud ejercería el rol principal. El líder contagia al grupo con su mentalidad. Gran parte de esto ocurre en el nivel no verbal, cuando la gente capta el lenguaje corporal y el tono de voz del líder. Shackleton se imbuyó de un aire de completa seguridad y optimismo, y observó cómo esto contagiaba el espíritu de sus compañeros.

Segundo, tuvo que dividir su atención en partes casi iguales entre los individuos y el grupo. De éste, monitoreaba los niveles de charla en las comidas, la cantidad de maldiciones que oía durante las labores, qué tan rápido se elevaba el ánimo cuando comenzaba una diversión. De los individuos interpretaba sus estados emocionales en su tono de voz, lo rápido que consumían su comida, lo despacio que se levantaban de la cama. Si un día notaba un humor particular en ellos, preveía qué podrían hacer poniéndose a sí mismo en un lugar similar. Buscaba señales de frustración o inseguridad en sus palabras y gestos. Tenía que tratar distinto a cada persona, dependiendo de su psicología específica. También debía ajustar cada tanto sus interpretaciones, ya que el estado de ánimo de la gente cambiaba con celeridad.

Tercero, cuando detectaba negatividad o un descenso en el ánimo, tenía que ser amable. Si reprendía a sus compañeros, haría que se sintieran avergonzados y señalados, con los consecuentes efectos contagiosos. Era mejor conversar con ellos, entrar en su espíritu y buscar formas indirectas de elevar su ánimo o de aislarlos sin que se dieran cuenta de que lo hacía. A medida que practicaba esto, notó que mejoraba. Ya le bastaba con lanzar una

veloz mirada cada mañana para anticipar cómo actuarían sus compañeros durante el día. Algunos miembros de su tripulación creían que era un psíquico.

Comprende: es la necesidad lo que hace que desarrollemos esas facultades empáticas. Si sentimos que nuestra supervivencia depende de lo bien que calculemos el estado de ánimo y mental de otros, hallaremos la concentración indispensable para hacerlo y utilizaremos sus poderes. Normalmente no sentimos tal necesidad. Creemos conocer muy bien a quienes tratamos. La vida puede ser ardua y tenemos muchas otras tareas que atender. Somos perezosos y preferimos depender de juicios simplificados. De hecho, sin embargo, *sí* se trata de una cuestión de vida o muerte y nuestro éxito depende del desarrollo de esas habilidades. No lo sabemos porque no vemos la relación entre nuestros problemas y la mala interpretación que hacemos de los ánimos e intenciones de la gente, ni percibimos que esto provoca que se acumulen muchas oportunidades perdidas.

El primer paso es entonces el más importante: darte cuenta de que posees un magnífica herramienta social que no cultivas. La mejor manera de notarlo es hacer la prueba. Abandona tu constante monólogo interior y presta más atención a las personas. Sintoniza con los variables estados de ánimo de los individuos y el grupo. Obtén una lectura de la particular psicología de cada persona y lo que la motiva. Intenta adoptar su punto de vista, entrar en su mundo y sistema de valores. Tomarás súbita conciencia de todo un mundo de conducta no verbal cuya existencia desconocías, como si tus ojos pudieran ver de pronto la luz ultravioleta. Una vez que percibas ese poder, *sentirás* su importancia y distinguirás nuevas posibilidades sociales.

No pregunto al herido lo que siente… Me convierto en el herido.

—WALT WHITMAN

3

VE MÁS ALLÁ DE LA MÁSCARA DE LA GENTE

LA LEY DEL JUEGO DE ROLES

La gente se pone la máscara que la haga verse mejor: de diligencia, seguridad, humildad. Dice las cosas correctas, sonríe y se muestra interesada en nuestras ideas. Aprende a ocultar su envidia e inseguridades. Si confundimos esta apariencia con la realidad, jamás conoceremos sus sentimientos verdaderos y en ocasiones su repentina resistencia, hostilidad y manipulaciones nos tomarán desprevenidos. Por fortuna, esas máscaras tienen grietas. Las personas dejan ver sin cesar sus verdaderos sentimientos y deseos inconscientes en señales no verbales, que no pueden controlar por completo: expresiones faciales, inflexiones de voz, tensión corporal y gestos nerviosos. Tú debes dominar este lenguaje y transformarte en un intérprete superior de hombres y mujeres. Armado de este conocimiento, tomarás las medidas defensivas apropiadas. Por otro lado, como la gente te juzga por tu apariencia, aprende a presentar tu mejor fachada y a desempeñar tu papel con gran efecto.

EL SEGUNDO LENGUAJE

Al despertar una mañana de agosto de 1919, Milton Erickson, el futuro pionero de la hipnoterapia y uno de los psicólogos más influyentes del siglo XX, quien tenía entonces diecisiete años de edad, descubrió que algunas partes de su cuerpo estaban paralizadas. En los días siguientes, la parálisis se extendió. Pronto se le diagnosticó polio, casi una epidemia en esa época. Acostado en su cama, oyó que su madre hablaba de su caso en otra habitación

con dos especialistas que la familia había llamado. Bajo el supuesto de que Erickson dormía, uno de los médicos le dijo: “Su hijo no llegará a mañana”. La madre entró en la habitación e intentó disfrazar su dolor, sin saber que él había escuchado la conversación. Erickson le estuvo pidiendo que moviera el armario junto a su cama a un lado, luego al otro. Ella pensó que deliraba, pero él tenía sus razones: quería librarla de su angustia y que el espejo del armario quedara justo donde debía. Si él empezaba a perder la conciencia, podría concentrarse en el atardecer que se reflejaba en el espejo y conservar esta imagen lo más posible. El sol retornaba siempre; quizás él también lo haría y desmentiría a los médicos. Horas después cayó en coma.

Recuperó el conocimiento tres días más tarde. Aunque había burlado a la muerte, la parálisis cubría ya todo su cuerpo. Incluso sus labios permanecían inertes. No podía moverse ni gesticular, ni comunicarse con los demás por ningún otro medio. Las únicas partes de su cuerpo que podía mover eran los ojos, lo que le permitía examinar el reducido espacio de su recámara. Confinado en la granja de Wisconsin donde creció, su compañía se reducía a sus siete hermanas, su único hermano, sus padres y una enfermera privada. Para alguien con una mente tan activa, el tedio era insoportable. Un día escuchó a dos de sus hermanas conversar entre ellas y tomó conciencia de algo que no había notado antes. Mientras hablaban, sus rostros hacían toda suerte de movimientos y el tono de su voz parecía tener vida propia. Una le dijo a la otra: “Sí, ésa es una buena idea”, pero lo dijo con un tono uniforme y una sonrisita que al parecer significaban: “No creo que sea en absoluto una buena idea”. Un sí podía querer decir no.

Prestó atención entonces a ese juego estimulante. En el curso del día siguiente contó dieciséis formas distintas de no, que indicaban varios grados de severidad y se acompañaban en todos los casos por expresiones faciales diferentes. Una hermana respondió sí a algo mientras agitaba la cabeza en señal de no; esto fue muy sutil, pero él lo vio. Si la gente decía sí cuando en realidad quería decir no, parecía hacerse evidente en sus gestos y lenguaje corporal. En otra ocasión vio de reojo que una hermana le ofrecía una manzana a otra, cuando la tensión en su rostro y rigidez de sus brazos señalaban que ese acto se reducía a mera cortesía y que en realidad deseaba conservarla para sí. Pese a que la otra hermana no captó esa insinuación, fue muy clara para él.

Incapaz de participar en conversaciones, Erickson se descubrió absorto en los gestos de las manos de los demás, sus cejas elevadas, el timbre de su voz y

su súbito cruzar de brazos. Notaba, por ejemplo, qué tan a menudo se hinchaban las venas del cuello de sus hermanas cuando se acercaban a él, lo que delataba el nerviosismo que sentían en su presencia. Sus patrones de respiración mientras hablaban le intrigaban y halló que ciertos ritmos indicaban hastío y eran seguidos con frecuencia por un bostezo. El cabello parecía cumplir una función especial en sus hermanas. Un movimiento muy deliberado para echar los mechones atrás señalaba impaciencia: “Ya oí suficiente, ahora cállate, por favor”. En cambio, un lance más rápido e inconsciente indicaba que estaban absortas.

Atrapado en su lecho, su oído se volvió más agudo. Ahora captaba conversaciones enteras de la otra habitación, donde la gente no intentaba montar un espectáculo agradable ante él. Pronto advirtió un patrón peculiar: rara vez los demás eran directos al hablar. Una hermana podía dedicar varios minutos a dar rodeos, insinuando a otra lo que en realidad quería, como pedirle prestada una prenda o que se le ofreciera una disculpa. Su deseo oculto era indicado claramente por su tono de voz, que hacía énfasis en ciertas palabras. Esperaba que la otra la entendiera y le proporcionara lo que quería, pero a menudo sus insinuaciones eran ignoradas y ella se veía forzada a decir expresamente lo que deseaba. Una conversación tras otra adoptaban este patrón recurrente. Muy pronto, se convirtió en un juego para él adivinar, en el menor tiempo posible, qué era lo que su hermana quería decir.

Era como si, en medio de su parálisis, hubiera cobrado repentina conciencia de un segundo canal de comunicación humana, un segundo lenguaje en el que las personas expresaban algo de lo que escondían en su interior, a veces sin darse cuenta. ¿Qué ocurriría si él pudiera dominar las complejidades de ese lenguaje? ¿Cómo modificaría eso su percepción de los demás? ¿Podría extender sus facultades de interpretación a los gestos casi invisibles que las personas hacían con los labios, la respiración y el nivel de tensión en sus manos?

Meses después, un día en que estaba sentado junto a la ventana en un sillón reclinable especial que su familia había diseñado para él, oyó que sus hermanos jugaban afuera. (Aunque había recuperado el movimiento de sus labios y ya podía hablar, su cuerpo seguía paralizado.) Sintió el vivo deseo de acompañarlos. Como si hubiera olvidado momentáneamente su parálisis, hizo el esfuerzo mental de levantarse y por un breve segundo experimentó una punzada muscular en la pierna; era la primera vez en mucho tiempo que sentía un movimiento en su cuerpo. Los médicos le habían dicho a su madre que

nunca volvería a caminar, pero ya se habían equivocado antes. Con base en esa simple punzada, decidió hacer un experimento. Se concentraba en un músculo particular de la pierna, recordaba la sensación que había experimentado ahí antes de su parálisis, e intentaba moverlo con todas sus fuerzas mientras imaginaba que funcionaba otra vez. Su enfermera le masajeaba esa área y poco a poco, con éxito intermitente, comenzó a sentir nuevas punzadas y, luego, un ligero movimiento retornaba al músculo. Mediante este lento proceso reaprendió a pararse, después a dar unos pasos, luego a caminar por su habitación y más tarde a salir, cada vez a mayores distancias.

Gracias a su fuerza de voluntad e imaginación, fue capaz de alterar su condición física y recuperar por completo el movimiento. Reparó en que la mente y el cuerpo operan juntos, en formas que apenas conocemos. Deseoso de explorar más esto, decidió seguir la carrera de medicina y psicología, y a fines de la década de 1920 empezó a practicar la psiquiatría en varios hospitales. Pronto desarrolló un método propio diametralmente opuesto al de otros especialistas. Casi todos los psiquiatras en funciones se concentraban en las palabras. Hacían hablar a sus pacientes, y repasar su niñez en particular, con lo que esperaban tener acceso a su inconsciente. Erickson se centraba, en cambio, en la presencia física de la gente como vía de acceso a su inconsciente y su vida mental. Las palabras solían usarse para encubrir, eran una forma de ocultar lo que sucedía. Él hacía sentir cómodos a sus pacientes y detectaba signos de tensiones escondidas y deseos insatisfechos que escapaban de su rostro, voz y postura. Entretanto, exploraba a fondo el mundo de la comunicación no verbal.

Su lema era “Observa, observa, observa”. Con este fin llevaba consigo siempre una libreta, en la que anotaba todas sus observaciones. Un elemento que le fascinaba en particular era el modo de andar de la gente, quizá como un reflejo de la dificultad que había atravesado cuando reaprendió a usar sus piernas. Veía caminar a la gente en cada parte de la ciudad. Prestaba atención a la pesadez del paso: ahí estaba el andar enfático de quienes eran persistentes y resueltos; el paso ligero de los indecisos; la sueltas zancadas de los perezosos; el andar sin rumbo fijo de quien se perdía en sus pensamientos. Observaba de cerca la oscilación extra de las caderas o al altivo que elevaba la cabeza, en muestra de su gran seguridad en sí mismo. Estaba el andar que la gente asumía para esconder alguna debilidad o inseguridad: la exagerada zancada masculina, el despreocupado arrastrar de pies del adolescente

rebelde. Tomaba nota de los inesperados cambios en el andar cuando una persona se emocionaba o se ponía nerviosa. Todo esto le proporcionaba abundante información sobre el estado de ánimo y la seguridad de la gente.

Ponía su mesa al fondo del consultorio para que sus pacientes caminaran hacia él. Reparaba en los cambios en su modo de andar entre antes y después de la sesión. Escudriñaba la forma en que se sentaban, el nivel de tensión en sus manos cuando se agarraban de los brazos del sillón y el grado en que lo miraban de frente mientras hablaban, y en cuestión de segundos, sin necesidad de un previo intercambio de palabras, tenía una detallada interpretación de sus inseguridades y rigideces, claramente indicadas por su lenguaje corporal.

En algún momento de su carrera, trabajó en una unidad psiquiátrica en la que, en cierta ocasión, los psicólogos se encontraban perplejos con un hombre de negocios que había amasado una fortuna y perdido todo a causa de la Gran Depresión. Lo único que este señor podía hacer era llorar y mover continuamente las manos de ida y vuelta, desde su pecho. Nadie entendía la fuente de este tic y no sabían cómo ayudar al paciente. Hacerlo hablar no era fácil ni fructífero. Pero tan pronto como Erickson lo vio, comprendió la naturaleza de su problema: con su gesto expresaba literalmente los fútiles esfuerzos que había hecho para salir adelante y la desesperación que esto le producía. Erickson se acercó a él, le dijo: “Su vida ha tenido muchos altibajos”, y alteró el movimiento de sus brazos para que los desplazara de arriba abajo. El hombre se mostró interesado en este nuevo movimiento y lo adoptó como su nuevo tic.

En colaboración con un terapeuta ocupacional, Erickson puso lijas en cada mano del paciente y colocó ante él una tosca pieza de madera. El hombre se entusiasmó pronto con el pulido de la madera y el olor que despedía mientras la lijaba. Dejó de llorar, tomó clases de carpintería y tiempo después comenzó a vender los elaborados tableros de ajedrez que él mismo tallaba. Cuando Erickson se concentró en su lenguaje corporal y alteró sus movimientos físicos, pudo destrabar su mente y curarlo.

Una categoría que le fascinaba era la diferencia en la comunicación no verbal de hombres y mujeres y el hecho de que esto reflejaba una manera distinta de pensar. Era sensible en particular a las peculiaridades de las mujeres, quizás en respuesta a los meses que había dedicado a observar con atención a sus hermanas. Podía diseccionar cada matiz de su lenguaje corporal. Una vez llegó a verlo una hermosa joven, quien le dijo que ya había

consultado a varios psiquiatras pero que ninguno de ellos la había convencido. ¿Él sería el indicado? Mientras ella seguía hablando, sin aludir a la naturaleza de su problema, Erickson vio que se quitaba una pelusa de la manga. Tras escucharla y asentir, le hizo un par de preguntas triviales.

Luego, de forma inesperada, afirmó con gran seguridad que él era no sólo el psiquiatra indicado, sino también el único para ella. Desconcertada por esa actitud tan engreída, ella le preguntó por qué lo creía así, a lo que él replicó que debía hacerle una pregunta más para demostrárselo.

—¿Desde hace cuánto —inquirió— se viste de mujer?

—¿Cómo lo supo? —preguntó asombrado el hombre.

Erickson le explicó que lo había observado cuando se quitó la pelusa y no apartó el brazo del área de los senos. Él había visto demasiadas veces ese movimiento como para ser engañado. Además, la firmeza con que dijo que primero lo pondría a prueba y cómo lo había expresado con un ritmo entrecortado, eran decididamente rasgos masculinos. Los demás psiquiatras se habían dejado confundir por la apariencia femenina de ese joven y su voz, que él había trabajado con cuidado, pero el cuerpo no miente.

En otra ocasión, Erickson se encontró con una nueva paciente en su consultorio. Ella le explicó que tenía fobia a volar en avión, pero él la interrumpió y, sin explicar el motivo, le pidió que saliera y volviera a entrar en el consultorio. Aunque de mala gana, ella lo hizo y Erickson estudió atentamente su modo de caminar y la postura que adoptaba después de acomodarse en la silla. Entonces le pidió que le explicara su problema.

—En septiembre viajaré con mi esposo al extranjero y siento un miedo mortal de subirme a un avión.

—Señora —repuso él—, cuando un paciente consulta a un psiquiatra, no puede retener información. Sé algo acerca de usted y debo hacerle una pregunta desagradable… ¿Su esposo está al tanto de su aventura amorosa?

—No —contestó ella, asombrada—, pero ¿usted cómo lo supo?

—Me lo dijo su lenguaje corporal.

Le explicó entonces que había cruzado las piernas en una posición muy tensa, con el pie completamente metido alrededor del tobillo, y que él sabía por experiencia que una mujer casada que sostiene una aventura se sienta de esa forma. Además, ella había dicho "ex-tranjero", en lugar de "extranjero", con tono vacilante, como si se avergonzara de sí misma. Y su andar indicaba que era una mujer atrapada en relaciones complejas.

En sesiones subsecuentes, ella llevó a su amante, que también estaba

casado. Erickson le pidió ver a su esposa, quien se sentó en la misma forma tensa que la paciente original, con el pie detrás del tobillo.

—Así que usted sostiene una aventura amorosa —le dijo.

—¿Mi esposo se lo reveló?

—No, lo supe por su lenguaje corporal. Ahora sé por qué su esposo sufre dolores de cabeza crónicos.

Pronto trataba a todos, y les ayudó a abandonar sus posturas tensas y dolorosas.

Al paso de los años, las facultades de observación de Erickson se extendieron a elementos de la comunicación no verbal casi imperceptibles. Podía determinar el estado de ánimo de las personas mediante sus patrones de respiración, y al reflejar esos patrones llevaba al paciente a un trance hipnótico y creaba una sensación de gran afinidad. Captaba el habla subliminal y subvocal cuando la gente balbuceaba una palabra de un modo apenas detectable; así era como los adivinos, psíquicos y magos se ganaban la vida. Sabía que su secretaria estaba menstruando por la fuerza con que tecleaba. Adivinaba la profesión de una persona por la condición de sus manos, la pesadez de su andar, la manera en que inclinaba la cabeza y sus inflexiones de voz. A pacientes y amigos les daba la impresión de que Erickson poseía poderes psíquicos, porque no sabían cuánto tiempo y esfuerzo había invertido en estudiar todo aquello hasta dominar ese segundo lenguaje.

Interpretación

Su súbita parálisis le abrió a Milton Erickson los ojos no sólo a una forma diferente de comunicación, sino también a un modo totalmente distinto de relacionarse con los demás. Cuando escuchaba a sus hermanas y recogía información adicional de sus rostros y voces, registraba esto no sólo con sus sentidos, también sentía algo de lo que estaba sucediendo en la mente de ellas. Tenía que imaginar por qué decían sí cuando en realidad querían decir no, y esto lo llevaba a sentir por un momento algunos de sus deseos encontrados. Debía ver la tensión en su cuello y registrarla físicamente como una tensión en él para comprender por qué se sentían incómodas en su presencia. Descubrió de esta manera que la comunicación no verbal no puede experimentarse a través del pensamiento y la traducción de los pensamientos

a palabras, sino que debe sentirse físicamente cuando uno se involucra con las expresiones faciales o las posiciones cerradas de los demás. Es una forma de conocimiento distinta, enlazada con la parte animal de nuestra naturaleza y que implica a las neuronas espejo.

Para dominar este lenguaje, Erickson tenía que relajarse y refrenar su necesidad de clasificar lo que veía o interpretarlo con palabras. Debía acallar su ego: pensar menos en lo que él quería decir y dirigir su atención afuera, al otro, para ponerse en sintonía con sus variables estados de ánimo, indicados por su lenguaje corporal. Como él mismo lo descubriría después, esa atención lo cambió. Lo volvió más alerta a las señales que la gente emite sin cesar y lo transformó en un actor social superior, capaz de vincularse con la vida interior ajena y de desarrollar más afinidad con los demás.

A medida que progresaba en su transformación, notó que la mayoría sigue la dirección opuesta: cada vez está más ensimismada y es poco observadora. Le agradaba acumular anécdotas laborales que lo demostraban. Por ejemplo, una vez pidió a un grupo de pasantes en el hospital donde trabajaba que observaran a una anciana hasta que descubrieran cuál era la enfermedad que la tenía postrada en cama. La miraron en vano durante tres horas; ninguno reparó en el hecho de que le habían amputado las dos piernas. Igualmente, muchas de las personas que asistían a sus conferencias se preguntaban por qué jamás usaba el extraño apuntador que llevaba en la mano como parte de su presentación; no observaban su notable cojera y su necesidad de un bastón. En opinión de Erickson, la hostilidad de la vida hace que la mayoría de la gente se vuelque en su interior; así, no le queda espacio mental para observar y el segundo lenguaje pasa inadvertido.

Comprende: somos el animal social más eminente del planeta y nuestro éxito y supervivencia dependen de nuestra capacidad para comunicarnos con los demás. Se calcula que más de sesenta y cinco por ciento de la comunicación humana es no verbal, pero la gente capta e interioriza apenas cinco por ciento de esa información. En cambio, casi toda nuestra atención social está concentrada en lo que la gente dice, lo cual suele servir para esconder lo que en realidad se piensa y siente. Las señales no verbales nos dicen lo que la gente trata de enfatizar con sus palabras y el subtexto de su mensaje, los matices de la comunicación. Revelan lo que oculta, sus deseos verdaderos. Reflejan de inmediato su estado de ánimo y emociones. Pasar por alto esta información es operar a ciegas, invitar el malentendido y perder incontables oportunidades de influir en los demás por no notar los signos de

lo que en verdad desean o necesitan.

Tu tarea es sencilla: primero debes reconocer tu ensimismamiento y lo poco observador que eres; esta admisión te motivará a desarrollar las habilidades de la observación. Segundo, debes comprender, como Erickson, la naturaleza distinta de esta forma de comunicación; esto requiere que abras tus sentidos y te relaciones más con los demás en el nivel físico, que absorbas su energía física y no sólo sus palabras. No te limites a observar su expresión facial, regístrala por dentro, para que la impresión permanezca en ti y se comunique. Conforme enriquezcas tu vocabulario de este lenguaje, serás más capaz de correlacionar un gesto con una emoción. Conforme tu sensibilidad aumente, notarás cada vez más lo que antes pasabas por alto. Descubrirás además una nueva y más profunda manera de relacionarte con la gente, gracias a tus reforzadas facultades sociales.

> *Serás siempre presa o juguete de los demonios y los necios de este mundo si esperas verlos aproximarse con cuernos o tintineando sus campanas. Ten en mente que, en su trato con los demás, las personas son como la luna: sólo muestran una de sus caras. Cada hombre posee un talento innato para [...] elaborar una máscara con su fisonomía, a fin de lucir siempre como si fuera lo que pretende ser, [...] y el efecto es sumamente engañoso. Se pone la máscara cada vez que su propósito es vanagloriarse de la buena opinión de otro; tú debes prestar a ella tanta atención como si estuviera hecha de cartón o de cera.*
>
> —ARTHUR SCHOPENHAUER

CLAVES DE LA NATURALEZA HUMANA

Los seres humanos somos actores consumados. Aprendemos desde temprana edad cómo obtener de nuestros padres lo que deseamos adoptando ciertas miradas que susciten afecto o compasión. Aprendemos a ocultar de nuestros padres o hermanos lo que pensamos o sentimos, para protegernos en momentos vulnerables. Nos volvemos buenos para halagar a aquellos a quienes es importante que conquistemos, sean amigos populares o maestros. Aprendemos a encajar en un grupo a través de vestir como sus miembros y

hablar su mismo idioma. Cuando crecemos y pugnamos por forjar una carrera, aprendemos a crear la fachada apropiada para que nos contraten y a encajar en la cultura del grupo. Si nos volvemos ejecutivos, profesores o cantineros, debemos desempeñar nuestro papel.

Imagina a alguien que no desarrolla esas habilidades actorales, que hace muecas instantáneas cuando le desagrada lo que dices o no puede reprimir un bostezo cuando no lo entretienes, que siempre dice lo que piensa, que va por su lado en su estilo e ideas, que actúa igual con su jefe que con un niño: has imaginado a una persona que sería rechazada, ridiculizada y despreciada.

Somos tan buenos actores que ni siquiera estamos conscientes de que es así. Creemos ser sinceros casi siempre en nuestros encuentros sociales, lo cual para muchos actores es el secreto detrás de una actuación creíble. Damos por hecho tales habilidades, pero para verlas en acción intenta examinarte cuando interactúas con diferentes miembros de tu familia y con tu jefe y colegas en el trabajo. Descubrirás que alteras sutilmente lo que dices, tu tono de voz, tus gestos y todo tu lenguaje corporal para adecuarte a cada individuo y situación. Con las personas a las que deseas impresionar empleas un rostro muy distinto que con aquellas a las que ya conoces y puedes bajar la guardia. Haces esto casi sin pensar.

A lo largo de los siglos, a varios escritores y pensadores que han estudiado a los seres humanos desde fuera les ha impresionado la teatralidad de la vida social. La cita más famosa a este respecto es de Shakespeare: “Todo el mundo es un escenario, / y todos, hombres y mujeres, son meros actores. / Todos tienen sus entradas y sus salidas / y cada hombre en su vida representa muchos papeles”. En el teatro tradicional, los actores representaban sus papeles con el uso de máscaras, y por eso escritores como Shakespeare dan a entender que todos usamos máscaras constantemente. Algunos somos mejores actores que otros. Villanos como Yago, en Otelo, son capaces de encubrir sus intenciones hostiles detrás de una sonrisa benigna y amigable. Otros son capaces de actuar con seguridad y fanfarronería, y a menudo se convierten en líderes. Las personas con habilidades actorales consumadas pueden sortear mejor los complejos entornos sociales y salir adelante.

Aunque todos somos actores avezados, en secreto experimentamos como una carga esa necesidad de actuar y ejecutar un papel. Somos el animal social más exitoso del planeta. Durante cientos de miles de años, nuestros antepasados cazadores-recolectores sobrevivieron comunicándose únicamente a través de señales no verbales. Desarrollada a lo largo de un extenso periodo,

antes de la invención del lenguaje, ésa fue la forma en que el rostro humano se volvió tan expresivo, y sus gestos tan elaborados, y la llevamos en lo más profundo de nosotros. Tenemos un continuo deseo de comunicar lo que sentimos, pero también la necesidad de ocultarlo, en bien del apropiado funcionamiento social. Dada esa batalla interna entre fuerzas opuestas, no podemos controlar por entero lo que comunicamos. Nuestros verdaderos sentimientos salen en todo momento a la luz bajo la forma de gestos, tonos de voz, expresiones faciales y posturas. Sin embargo, no fuimos preparados para prestar atención a las señales no verbales de los demás. Por mero hábito, nos fijamos en sus palabras mientras pensamos en lo que diremos después. Esto significa que usamos solamente un reducido porcentaje de las habilidades sociales potenciales que poseemos.

Recuerda, por ejemplo, conversaciones con personas a las que hayas conocido recientemente. Si hubieras puesto atención en sus claves no verbales, habrías podido captar su estado de ánimo y reflejarlo como un espejo en respuesta, con lo que de manera inconsciente habrías logrado que se relajaran en tu presencia. Cuando la conversación hubiera avanzado, habrías podido captar signos de que la otra persona respondía a tus gestos y reflejos, lo que te habría permitido ahondar tu hechizo. De este modo, puedes forjar afinidades y obtener valiosos aliados. A la inversa, imagina a personas que revelan casi de inmediato signos de hostilidad en tu contra. Tu detección de esas señales no verbales te volverá capaz de ver más allá de sus falsas y tensas sonrisas y de captar los destellos de irritación en su rostro y sus signos de sutil incomodidad en tu presencia. Si registras todo esto cuando ocurre, podrás distanciarte cortésmente de esa interacción y mostrar cautela, en busca de más signos de intenciones hostiles. Probablemente te salvarás así de una batalla innecesaria o un irritante acto de sabotaje.

Tu tarea como estudioso de la naturaleza humana es doble: primero, debes entender y aceptar la teatralidad de la vida. No moralices ni protestes por el juego de roles y el uso de máscaras, esenciales para suavizar el trato humano. De hecho, tu meta debe ser interpretar con habilidad consumada tu papel en el escenario de la vida, atraer atención, dominar los reflectores y convertirte en un héroe simpático. Segundo, no seas ingenuo y confundas las apariencias con la realidad. No te dejes cegar por las habilidades actorales de los otros. Descifra con maestría sus sentimientos verdaderos, trabaja en tus habilidades de observación y practica lo más que puedas en la vida diaria.

Para tales propósitos, son tres los aspectos de esta ley particular: saber

cómo observar a la gente; aprender claves básicas para descifrar la comunicación no verbal y dominar el arte de lo que se conoce como manejo de las impresiones, para lo cual debes sacar el máximo provecho del desempeño de tu papel.

Habilidades de observación

Casi todos éramos de niños muy buenos observadores de los demás. Como éramos débiles y pequeños, nuestra supervivencia dependía de decodificar las sonrisas y tonos de voz de quienes nos rodeaban. Con frecuencia nos impresionaban el peculiar modo de andar de los adultos, sus sonrisas exageradas y afectados ademanes. Los imitábamos en son de burla. Sentíamos que un individuo era amenazador con base en una expresión de su lenguaje corporal. Por eso los niños son la perdición de los inveterados mentirosos, estafadores, magos y quienes fingen ser lo que no son: no se dejan engañar por su fachada. Perdemos poco a poco esta sensibilidad desde los cinco años, cuando nos volvemos más introspectivos y nos preocupa más cómo nos ven los otros.

Date cuenta de que no es cuestión de que adquieras habilidades, sino de que redescubras las que tenías en tus primeros años. Esto quiere decir que debes revertir lentamente el proceso del ensimismamiento y recuperar la visión dirigida al exterior y la curiosidad que poseías de niño.

Como en el caso de cualquier otra habilidad, esto requerirá paciencia. Lo que haces es reprogramar poco a poco tu cerebro mediante la práctica, lo que resulta en el establecimiento de nuevas conexiones neuronales. No te sobrecargues de información en un principio; da pequeños pasos, para que veas progresos diarios. En una conversación informal, proponte detectar una o dos expresiones faciales contrarias a lo que dice la otra persona o que aportan información adicional. Pon atención en las microexpresiones, los destellos de tensión en el rostro o las sonrisas forzadas (véase la sección siguiente para más información sobre este tema). Una vez que tengas éxito en este simple ejercicio, haz la prueba con una persona más y concéntrate en su cara. En cuanto se te facilite notar las señales del rostro, intenta observar de modo similar la voz de un individuo y percibir cambios en su timbre o ritmo de hablar. La voz dice mucho sobre el nivel de seguridad y satisfacción de una persona. Pasa después a otros elementos del lenguaje corporal, como postura,

gestos de las manos y posición de las piernas. No compliques estos ejercicios, sigue fijándote metas sencillas. Escribe tus observaciones, sobre todo los patrones que notes.

Cuando hagas estos ejercicios, relájate y ábrete a lo que ves, no te impacientes en interpretar con palabras tus hallazgos. Tu participación en la conversación consiste en que hables menos y el otro hable más. Refleja lo que dice, haz comentarios a partir de los suyos que revelen que lo escuchas. Esto tendrá el efecto de relajarlo y que quiera hablar más, lo que hará que emita más señales no verbales. No obstante, la gente no debe darse cuenta de que la observas. Si se siente escudriñada, se tensará y controlará sus expresiones. Demasiado contacto visual te delatará. Debes parecer atento y espontáneo, y servirte sólo de miradas rápidas y periféricas para advertir cambios en su rostro, voz o cuerpo.

Tras observar varias veces a un individuo, determina cuáles son su expresión y sus estados de ánimo básicos. Algunos tienden a ser silenciosos y reservados, y su expresión facial lo revela; otros son animados y enérgicos, y otros más muestran siempre una apariencia ansiosa. Al estar consciente de la actitud frecuente de una persona, podrás prestar más atención a cualquier variante, como una súbita animación en alguien que suele ser reservado o una mirada relajada en el habitualmente nervioso. Una vez que conozcas los rasgos básicos de una persona, te será más fácil captar signos de disimulo o angustia en ella. En la Roma antigua, Marco Antonio era jovial por naturaleza, siempre estaba sonriente y les hacía bromas a los demás. Cuando se volvió de trato huraño y silencioso, tras el asesinato de Julio César, su rival Octavio (más tarde Augusto) comprendió que tramaba algo y tenía intenciones hostiles.

Respecto a la expresión básica, observa a la misma persona en circunstancias diferentes y advierte cómo cambian sus señales no verbales si habla con su cónyuge, su jefe o un empleado.

Otro ejercicio consiste en que observes a personas que están a punto de hacer algo emocionante: realizar un viaje a un lugar atractivo, celebrar una cita con alguien que han perseguido desde tiempo atrás o participar en un evento en el que tienen muchas esperanzas. Distingue sus miradas de expectación, cómo abren mucho los ojos durante un largo rato, la cara se les anima y enrojece, y mantienen una ligera sonrisa mientras piensan en lo que está por suceder. Contrasta esto con la tensión que exhibirían antes de presentar un examen o acudir a una entrevista de trabajo. Amplías tu

vocabulario cuando se trata de correlacionar emociones y expresiones faciales.

Presta mucha atención a las señales contradictorias que percibas: cuando una persona declara que le encanta tu idea pero su rostro muestra tensión y su tono de voz es forzado, o cuando te felicita por un ascenso pero su sonrisa es falsa y su expresión triste. Estas señales contradictorias son muy comunes y pueden involucrar diferentes partes del cuerpo. En la novela *Los embajadores*, de Henry James, el narrador advierte que una mujer que ha llegado a visitarlo le sonríe durante gran parte de la conversación pero sostiene con rigidez su sombrilla. Gracias a que percibe esto, puede detectar su verdadero humor: incomodidad. En relación con este tipo de señales, ten en cuenta que la comunicación no verbal implica en gran medida la transmisión de emociones negativas, a las que debes conceder más peso como indicativas de los sentimientos verdaderos de una persona. Después podrás preguntarte por qué siente tristeza o antipatía.

Para llevar más lejos tu práctica, prueba otro ejercicio. Toma asiento en una cafetería o lugar público y, sin la carga de participar en una conversación, observa a quienes te rodean. Busca señales auditivas en sus conversaciones. Repara en su forma de andar y su lenguaje corporal general. Si es posible, toma apuntes. Cuando mejores en esto, intenta adivinar la profesión de la gente a partir de los signos que recopiles, o algo acerca de su personalidad a partir de su lenguaje corporal. Éste será sin duda un juego agradable.

A medida que progreses, serás capaz de dividir más fácilmente tu atención: escucharás a la gente y tomarás detallada nota de sus señales no verbales, en algunas de las cuales quizá no habías reparado antes, lo que enriquecerá tu vocabulario. Recuerda que todo lo que hacemos es un signo: no existe un gesto que no comunique un significado. Prestarás atención a los silencios, la ropa que visten los demás, la disposición de los objetos en su escritorio, sus patrones de respiración, la tensión de ciertos músculos (en particular, los del cuello), el subtexto de su conversación: lo que no dicen o dan a entender. Todos estos hallazgos te emocionarán y te impulsarán a llegar más lejos.

En la práctica de esta habilidad, no pierdas de vista los errores más comunes que podrías cometer. Las palabras expresan información directa; podemos debatir qué quiso decir una persona cuando manifestó algo, pero estas posibles interpretaciones serán muy limitadas. Las señales no verbales son ambiguas e indirectas. No existe un diccionario que te indique el

significado de esto o aquello; depende del individuo y el contexto. Si no tienes cuidado, interpretarás los signos que recojas de acuerdo con tus sesgos emocionales hacia la gente, lo que volverá tus observaciones no sólo inútiles, sino también peligrosas. Si te fijas en alguien que te desagrada o que te recuerda a alguien molesto en tu pasado, verás casi todas sus señales como poco amistosas u hostiles. Harás lo contrario con quienes te agradan. Deja fuera de estos ejercicios tus preferencias personales y tus prejuicios acerca de los demás.

En relación con lo anterior está lo que se conoce como el *error de Otelo*. En *Otelo*, de Shakespeare, el protagonista del mismo nombre supone que su esposa, Desdémona, es culpable de adulterio, con base en su nerviosa respuesta cuando la cuestiona sobre cierta evidencia. Desdémona es inocente, pero la agresividad y paranoia de Otelo, así como sus intimidatorias interrogantes, la ponen nerviosa, lo cual él interpreta como culpa. Lo que sucede en estos casos es que, luego de captar ciertas señales emocionales de otra persona —nerviosismo, por ejemplo—, damos por supuesto que proceden de cierta fuente. Nos arrojamos a la primera explicación que se ajusta a lo que queremos ver, cuando ese nerviosismo podría tener varias causas y ser una reacción temporal a un interrogatorio o a las circunstancias. El error no está en la observación, sino en la decodificación.

En 1894, el oficial francés Alfred Dreyfus fue arrestado por el presunto cargo de haber transmitido secretos a los alemanes. Dreyfus era judío, y muchos franceses de la época tenían sentimientos antisemitas. Cuando apareció por primera vez en público para ser interrogado, contestó con el tono eficiente y tranquilo propio de un burócrata como él, y también resultado de su intento por contener su nerviosismo. La mayor parte de la audiencia asumió que un inocente protestaría con vehemencia, de modo que la actitud de Dreyfus fue vista como una declaración de culpa.

Ten en mente que personas de culturas diferentes considerarán aceptables distintas formas de conducta. Esto se conoce como *reglas de trato*. En algunas culturas se condiciona a la gente a sonreír menos, a tocar más o a que su lenguaje implique mayor énfasis en su tono de voz. Toma siempre en cuenta el contexto cultural de la gente, e interpreta sus señales en consecuencia.

Como parte de tu práctica, obsérvate a ti mismo también. Nota con qué frecuencia y en qué condiciones tiendes a mostrar una sonrisa falsa, o la manera en que tu cuerpo registra el nerviosismo: en tu voz, agitando los

dedos, mesándote el cabello, con un temblor de labios, etcétera. Tomar conciencia de tu comportamiento no verbal te volverá más sensible y alerta a las señales ajenas. Serás más capaz de imaginar con precisión las emociones que se asocian con cierto signo. Y conseguirás un mayor control de tu conducta no verbal, algo que te será muy valioso para que ejecutes el rol social correcto (véase la última sección de este capítulo).

Por último, al desarrollar estas habilidades de observación, notarás un cambio físico en ti y en tu relación con los demás. Serás más sensible a sus cambios de ánimo e incluso los preverás a medida que sientas lo que ellos sienten. Si las llevas lejos, estas facultades te harán parecer casi un psíquico, como le ocurría a Milton Erickson.

Claves para la decodificación

Recuerda que la gente trata de presentar siempre la mejor fachada posible. Esto significa que esconde sus sentimientos antagónicos, deseos de poder o superioridad, intentos de congraciarse contigo e inseguridades. Se servirá de las palabras para ocultar sus sentimientos y no dejarte ver la realidad, aprovechando tu fijación verbal. Usará asimismo ciertas expresiones faciales fáciles de adoptar y que suele creerse que significan amabilidad. Tu tarea es ver más allá de esas distracciones y detectar los signos que se escapan automáticamente y que revelan la emoción genuina detrás de la máscara. Las tres categorías más importantes de las señales por observar e identificar son *agrado*/*desagrado*, *dominación*/*sumisión* y *engaño*.

Claves de agrado/desagrado: imagina el escenario siguiente: alguien en un grupo no te soporta, sea por envidia o desconfianza, pero no puede expresarlo abiertamente en el entorno grupal, porque no es propio de un buen miembro del equipo. Así, te sonríe, conversa contigo y hasta parece apoyar tus ideas. Quizás a veces sientas que algo no marcha bien, pero esos signos son sutiles y los olvidas mientras prestas atención a la fachada de esa persona. De pronto, de forma imprevista, ella te obstruye o muestra una actitud negativa ante ti. La máscara ha caído. El precio que pagas no sólo implica enfrentar las dificultades en tu trabajo o vida personal, sino también un costo emocional, que podría tener un efecto duradero.

Entiende: los actos de hostilidad o resistencia de los demás no salen nunca de la nada, siempre son signos de que emprenderán alguna acción. Reprimir

esas fuertes emociones implicaría un gran esfuerzo. El problema no es sólo que no prestamos atención, sino también que tenemos un rechazo inherente a pensar en un conflicto o desacuerdo. Preferimos no hacerlo y suponer que la gente está de nuestro lado o al menos es neutral. Muy a menudo, sentimos que algo no marcha bien con alguien pero ignoramos esa idea. Tenemos que aprender a confiar en nuestras reacciones intuitivas y buscar signos que nos induzcan a examinar más a fondo las evidencias.

La gente da claros indicios de hostilidad o desagrado en su lenguaje corporal. Entre ellos están un parpadeo súbito cuando dices algo, una mirada fulminante, labios tan torcidos que apenas se ven, un cuello rígido, torso o pies que se alejan de ti en el curso de la conversación, brazos cruzados en tanto tratas de explicar algo y tensión general en el cuerpo. El problema es que no verás usualmente tales signos a menos que el desagrado del otro sea demasiado fuerte para ocultarlo. Así, debes aprender a buscar microexpresiones y otros signos sutiles en las personas.

La microexpresión es un hallazgo psicológico reciente, documentado con filmaciones, que dura menos de un segundo. Existen dos variedades. La primera ocurre cuando las personas están conscientes de un sentimiento negativo de su parte e intentan reprimirlo, pero se les escapa durante una fracción de segundo. La otra ocurre cuando no estamos conscientes de la hostilidad de esas personas, pero ésta se manifiesta mediante destellos en el rostro o el cuerpo. Estas expresiones son una mirada momentánea, tensión en los músculos faciales, labios retorcidos, un ceño fruncido o desdeñoso o una mirada de desprecio en dirección al piso. Una vez que tomamos conciencia de este fenómeno, podemos buscar esas expresiones. Te sorprenderá lo seguido que ocurren, porque es imposible controlar por completo los músculos faciales y suprimir a tiempo esos signos. Relájate y pon atención en ellos; no los persigas de forma obvia, atrápalos de reojo. En cuanto empieces a percibirlos, te será más fácil descubrirlos.

Igual de elocuentes son los signos sutiles que duran varios segundos y revelan tensión y frialdad. Por ejemplo, si sorprendes a alguien que no piensa bien de ti, al acercarte de lado notarás en él símbolos de desagrado antes de que pueda ponerse su máscara de afabilidad. No le da mucho gusto verte y eso se dejará ver por un par de segundos. O bien, entornará los ojos cuando expreses con firmeza tu opinión, lo que intentará encubrir rápidamente con una sonrisa.

Un silencio repentino dice mucho. Alguien guarda irremediable silencio

en cuanto tú dices algo que le provoca una punzada de envidia o disgusto; tal vez intente esconderlo detrás de una sonrisa mientras la sangre le hierve por dentro. En contraste con la simple timidez o con no tener nada que decir, en este caso distinguirás signos inequívocos de irritación. Pero no te apresures a concluir nada sin antes haber notado esto en varias ocasiones.

Las personas suelen emitir señales contradictorias: un comentario positivo para distraer combinado con un lenguaje corporal visiblemente negativo. Esto alivia la tensión de tener que complacer en todo momento. Apuestan a que te concentrarás en sus palabras y pasarás por alto su mueca o sonrisa torcida. Presta también atención a la configuración contraria: la de alguien que dice algo sarcástico dirigido a ti en compañía de una sonrisa y un tono de voz travieso, como para indicar que todo eso se hace sin mala intención; sería descortés de tu parte no aceptar esa vena. Sin embargo, si esto ocurre varias veces, fíjate en este caso en las palabras, no en el lenguaje corporal; es la forma reprimida en que tal persona expresa su hostilidad. Repara en quienes te elogian o halagan sin brillo en la mirada, esto podría ser un indicio de envidia encubierta.

En *La cartuja de Parma*, de Stendhal, el conde Mosca recibe una carta anónima concebida para causarle celos de su amante, de la que está locamente enamorado. Al reflexionar en quién podría haberla enviado, recuerda que ese mismo día sostuvo una conversación con el príncipe de Parma, quien le dijo que los placeres del poder palidecen frente a los que el amor concede. Mientras decía esto, el conde detectó en él una mirada particularmente maliciosa, acompañada por una sonrisa ambigua. Pese a que sus palabras aludían al amor en general, esa mirada estaba dirigida a él. Con base en ello, acierta al deducir que fue el príncipe quien le envió esa carta; incapaz de contener la viciosa satisfacción de lo que había hecho, la dejó ver. Ésta es una variante de la señal contradictoria: alguien dice algo relativamente categórico sobre un tema general, pero sus miradas sutiles apuntan a ti.

Un recurso excelente para descifrar el antagonismo es comparar el lenguaje corporal que las personas emplean contigo y el que usan con los demás. Quizá descubras que son más cordiales y amables con otros y que después se ponen frente a ti una máscara de cortesía. En una conversación será ineludible que muestren breves destellos de impaciencia e irritación en la mirada cuando tú hablas. Ten en mente que los demás tienden a ser más sinceros respecto a sus sentimientos auténticos, entre ellos los hostiles, cuando están ebrios, somnolientos, desesperados, molestos o bajo estrés. Más

tarde se disculparán por esto, como si no hubieran sido ellos mismos en ese momento, cuando en realidad lo fueron más que nunca.

En la búsqueda de estos signos, uno de los mejores métodos es ponerle pruebas y hasta trampas a la gente. El rey Luis XIV era un maestro en esto. Ocupaba el lugar más alto en la corte de Versalles, repleta de nobles que bullían de hostilidad y rencor en contra de él y de la autoridad absoluta que pretendía imponer. Pero en el civilizado ámbito de Versalles, todos debían ser actores consumados y ocultar sus sentimientos, en particular hacia el rey. Luis XIV tenía sus maneras, sin embargo, de ponerlos a prueba. Aparecía sin previo aviso junto a ellos y observaba de inmediato la expresión de su rostro. Le pedía a un noble que se mudara con su familia al palacio, a sabiendas de que esto resultaba costoso e incómodo, y acechaba con cuidado para descubrir cualquier signo de fastidio en su cara o su voz. Decía algo negativo sobre un cortesano aliado de su interlocutor y notaba su reacción instantánea. Signos suficientes de disgusto indicaban una hostilidad secreta.

Si sospechas que alguien te envidia, comunícale una buena noticia tuya sin que parezca que te ufanas y busca microexpresiones de desconcierto en su rostro. Utiliza pruebas similares para sondear un enojo o resentimiento oculto y suscitar reacciones que la gente no puede impedir. En general, querrá saber más de ti, querrá saber menos o se mostrará indiferente. Aunque podría fluctuar entre esos tres estados, tenderá en mayor grado a uno de ellos. Esto se revelará en lo rápido que la persona responde a tus mensajes electrónicos o de texto, en su lenguaje corporal cuando te ve y en el tono general que asume en tu presencia.

Lo valioso de detectar pronto una posible hostilidad o sentimientos negativos es que amplía tus opciones estratégicas y margen de maniobra. Puedes tenderles una trampa a los demás y provocar intencionalmente su hostilidad o inducirlos a una acción agresiva de la que se avergonzarán después. O puedes redoblar tus esfuerzos para neutralizar su rechazo hacia ti y ganártelos incluso a través de una ofensiva de simpatía. O bien, puedes simplemente marcar distancia: no herirlos, despedirlos, rehusarte a interactuar con ellos. Al final, harás tu camino mucho más placentero, porque evitarás batallas sorpresivas y actos de sabotaje.

Del otro lado de la moneda, es común que tengamos menos necesidad de ocultar nuestras emociones positivas, pese a lo cual nos resistimos a emitir muestras obvias de regocijo y atracción, en especial en situaciones de trabajo o incluso en el cortejo. La gente prefiere mostrar una fachada social fría. Así,

resulta muy valioso que seas capaz de detectar signos de que ha caído bajo tu hechizo.

De acuerdo con estudios sobre las señales faciales realizados por psicólogos como Paul Ekman, E. H. Hess y otros, quienes sienten emociones positivas hacia los demás muestran notables signos de relajación en los músculos faciales, en particular en las líneas de la frente y alrededor de la boca; sus labios dan la apariencia de estar más expuestos y el área entera en torno a sus ojos se ensancha. Todas éstas son expresiones involuntarias de confort y apertura. Si los sentimientos son más intensos, como en el caso del enamoramiento, el rostro se enrojece y todas las facciones se animan. Como parte de este estado alterado, las pupilas se dilatan, una reacción automática en la que los ojos dejan entrar más luz. Éste es un signo infalible de que una persona se siente a gusto y le agrada lo que ve. Aparte de la dilatación de las pupilas, las cejas se elevan, lo que hace que los ojos se vean más grandes. Por lo general no reparamos en las pupilas de otros, porque mirarlos fijamente a los ojos tiene una franca connotación sexual, así que debemos aprender a mirar rápido las pupilas cuando notamos que los ojos se ensanchan.

En el desarrollo de tus habilidades en este terreno, aprende a distinguir entre la sonrisa falsa y la genuina. Cuando queremos ocultar nuestros sentimientos negativos, recurrimos a la sonrisa falsa, porque es fácil de adoptar y los demás no suelen prestar atención a las sutilezas de la sonrisa. Como la genuina es menos común, debes saber cómo reconocerla. La sonrisa genuina afecta los músculos alrededor de los ojos y los ensancha, con lo que a menudo deja ver patas de gallo en las comisuras, y también tiende a elevar las mejillas. Toda sonrisa genuina ejerce un cambio muy definido en los ojos y las mejillas. Hay quienes intentan sustituir la variedad genuina por una sonrisa muy amplia, que también altera parcialmente los ojos. Así, además de los signos físicos, analiza el contexto. La sonrisa genuina suele derivarse de una acción o palabras que suscitan esa respuesta, es espontánea. ¿La sonrisa en este caso no tiene mucho que ver con las circunstancias, no se justifica por lo que se dijo? ¿La persona se empeña en impresionar o tiene en mente metas estratégicas? ¿El momento elegido para sonreír está un poco fuera de lugar?

Quizá la indicación más reveladora de las emociones positivas es la que proviene de la voz. Controlamos con mayor facilidad el rostro; podemos mirarnos en un espejo con ese propósito. Pero a menos que seamos actores profesionales, la voz es difícil de modular conscientemente. Cuando una persona te habla con emoción, eleva el timbre de su voz, lo que indica

entusiasmo. Aun si está nerviosa, su tono será cordial y natural, en contraste con la calidez simulada de un vendedor; percibirás casi un ronroneo en su voz, que algunos han asociado con una sonrisa vocal. Notarás también falta de tensión y titubeo. En el curso de una conversación hay un nivel uniforme de bromas, que transita a un ritmo más acelerado, lo que delata creciente afinidad. Una voz animada y feliz tiende a contagiarnos y provoca una respuesta similar. Lo sabemos cuando lo sentimos, pero con frecuencia ignoramos esos sentimientos y nos concentramos en palabras amables o un discurso persuasivo.

Por último, monitorear las claves no verbales es esencial si quieres influir y seducir a los demás. Es el mejor medio para medir el grado en que una persona ha caído bajo tu hechizo. Cuando alguien se siente a gusto en tu presencia, se acercará o se inclinará hacia ti sin cruzar los brazos ni revelar tensión. Si das una charla o relatas una historia, frecuentes inclinaciones de cabeza, miradas atentas y sonrisas genuinas indicarán que la gente está de acuerdo con lo que dices y ha relajado su resistencia, motivo por el cual intercambia más miradas. Quizás el mejor y más interesante signo de todos sea la sincronía, que el otro te refleje de forma inconsciente: cruzar las piernas en la misma dirección, ladear la cabeza de modo similar, una sonrisa que induce a la otra. En el nivel de sincronía más hondo, como descubrió Milton Erickson, hallarás patrones de respiración que siguen el mismo ritmo, lo que puede desembocar a veces en la completa sincronía de un beso.

Puedes incluso aprender no sólo a monitorear los cambios que exhiben tu influencia, sino a inducirlos mediante señales positivas. Empiezas acercándote o inclinándote despacio, signos sutiles de apertura. Asientes y sonríes cuando la otra persona habla. Reflejas su comportamiento y patrones de respiración. Buscas de este modo signos de contagio emocional, y llegas más lejos cuando detectas el lento desmoronamiento de la resistencia ajena.

Ante un seductor experimentado que usa todas las señales positivas para fingirse enamorado con el único propósito de controlarte más, ten en mente que casi nadie revela por naturaleza tanta emoción prontamente. Si tu supuesto efecto en esa persona resulta demasiado precipitado y quizás artificial, pídele que se detenga y monitorea su rostro en busca de microexpresiones de frustración.

Señales de dominación/sumisión: en nuestro carácter del animal social más complejo del planeta, los seres humanos formamos elaboradas jerarquías con base en la posición, el dinero y el poder. Aunque estamos al tanto de esas

jerarquías, no nos agrada hablar explícitamente de posiciones relativas de poder y nos incomoda que otros hablen de su rango superior. Los símbolos de dominación o debilidad suelen expresarse mediante la comunicación no verbal. Heredamos este estilo de comunicación de otros primates, los chimpancés en particular, que disponen de señales complejas para denotar el lugar de cada uno de ellos dentro de la jerarquía social. Ten en mente que la sensación de ocupar una posición social superior le da a la gente una seguridad que irradia en su lenguaje corporal. Algunos sienten esta seguridad antes incluso de alcanzar una posición de poder, lo que se convierte en una profecía autocumplida cuando otros se sienten atraídos a ellos. Aquellos ambiciosos interesados en simular estas claves deben hacerlo bien; la falsa seguridad es deplorable.

La seguridad suele acompañarse de una sensación de relajación en el rostro y la libertad de movimientos. Los poderosos se sienten autorizados a mirar más a quienes los rodean, optan por hacer contacto visual con quien les place. Entrecierran los ojos más de lo normal, como símbolo de su seriedad y aptitud. Si están aburridos o fastidiados, lo muestran libre y abiertamente. A menudo sonríen menos, pues la sonrisa frecuente es muestra de inseguridad. Se sienten con el derecho de tocar a la gente; por ejemplo, de darle palmadas en la espalda o el brazo. En una reunión, tienden a ocupar más espacio y crear más distancia a su alrededor. Descuellan sobre los otros, con gestos cómodos y relajados. Más todavía, aquéllos se sienten compelidos a imitar su estilo y maneras. En formas muy sutiles, el líder impone en el grupo un modo de comunicación no verbal. Notarás que la gente imita no sólo sus ideas, sino también su calma o energía.

Los varones alfa gustan de señalar su posición superior por varios medios: hablan más rápido que los demás y se sienten en libertad de interrumpir y controlar el flujo de la conversación. Su apretón de manos es demasiado vigoroso, casi agobiante. Cuando llegan a la oficina, verás que se yerguen y asumen una zancada decidida, para que sus subalternos se vean obligados a seguirlos. Si observas a los chimpancés en un zoológico, descubrirás una conducta semejante en el chimpancé alfa.

Las mujeres en puestos de liderazgo consiguen los mejores efectos con una expresión tranquila y segura, cordial pero seria. Quizás el ejemplo más representativo sea la canciller alemana, Angela Merkel. Sonríe aún menos que el político promedio, pero cuando lo hace, su sonrisa es muy significativa; nunca parece falsa. Escucha a los demás totalmente absorta en lo que dicen,

con el rostro inmóvil. Es capaz de inducir al otro a encargarse de la mayor parte de la plática sin renunciar por ello al control de la conversación. No tiene que interrumpir para reafirmarse. Si desea agredir a alguien, lo hace con un aspecto de aburrición, frialdad o desprecio, nunca con palabras bruscas. Cuando el presidente ruso Vladímir Putin quiso intimidarla llevando a su perro a una reunión, en conocimiento de que les teme a esos animales porque uno de ellos la mordió en una ocasión, ella se tensó visiblemente, pero recuperó pronto la calma y lo miró a los ojos. Se colocó por encima de Putin al no reaccionar a su estratagema; en comparación con ella, él ofreció un aspecto mezquino e infantil. El estilo de Merkel no incluye ninguna de las poses corporales del varón alfa, pero su serenidad no le resta poder.

Cuando las mujeres alcancen más posiciones de liderazgo, este estilo menos estridente de autoridad podría empezar a cambiar nuestra percepción de algunas de las señales de predominio largamente asociadas con el poder.

Vale la pena que observes a quienes ocupan puestos de poder en tu grupo, en busca de signos de dominación y su ausencia. Los líderes que exhiben tensión y vacilación como señales no verbales generalmente están inseguros de su poder y lo sienten amenazado. Indicios como ansiedad e inseguridad son fáciles de distinguir. Quienes los revelan hablan de forma entrecortada, con largas pausas; su voz subirá de tono y se quedará ahí. Tienden a evitar las miradas ajenas y controlan el movimiento de sus ojos, aunque parpadean más. Exhiben un mayor número de sonrisas forzadas y emiten risas nerviosas. En contraste con el derecho a tocar a los demás, se tocan a sí mismos, lo que se conoce como conducta aplacadora. Se palpan el cabello, el cuello, la frente con la intención de calmar sus nervios. Quienes intentan esconder su inseguridad se imponen ruidosamente en una conversación y alzan la voz. Mientras lo hacen, miran con nerviosismo a su alrededor, y con los ojos muy abiertos. O hablan de forma animada pero sin mover las manos ni el cuerpo, lo que es siempre un signo de ansiedad. Como es inevitable que emitan señales contradictorias, debes prestar más atención a las que delatan una inseguridad subyacente.

Nicolas Sarkozy, presidente de Francia (2007-2012), gustaba de afirmar su presencia por medio del lenguaje corporal. Palmeaba a la gente en la espalda, le instruía dónde colocarse, le daba órdenes con la mirada, la interrumpía cuando hablaba y trataba en general de dominar la sala. En una reunión con él en medio de la crisis del euro, la canciller Merkel presenció su usual acto de predominio, pero también notó que no cesaba de mover los pies.

Ese estilo demasiado afirmativo era quizá su manera de distraer a los demás de sus inseguridades. Ésta fue información valiosa que Merkel podría utilizar.

Los actos de las personas suelen contener señales de dominación y sumisión. Por ejemplo, hay quienes acostumbran llegar tarde, para indicar su superioridad, real o imaginaria; no están obligados a ser puntuales. Asimismo, los patrones de conversación revelan la posición relativa que la gente cree ocupar. Por ejemplo, quienes se sienten dominantes hablan e interrumpen más, como un medio para reafirmarse. Cuando una discusión se vuelve personal, recurren a lo que se conoce como puntualización: descubren un acto de la otra parte que dio origen a esa discusión, pese a que en realidad esté integrado al patrón de la relación. Imponen su interpretación de quién tiene la culpa a través de su tono de voz y miradas penetrantes. Si observas a una pareja, notarás con frecuencia que uno de sus miembros ocupa la posición dominante. Si conversas con él, hará contacto visual contigo pero no con su pareja, y escuchará a medias lo que ésta dice. Las sonrisas pueden ser también una señal sutil de superioridad, en especial lo que llamaremos la sonrisa tirante. Ésta suele aparecer en respuesta a lo que alguien dijo; es una sonrisa que tensa los músculos faciales y que delata sarcasmo y desprecio por quien habló, a quien se considera inferior, pero permite dar una apariencia de amabilidad.

Un último pero muy sutil medio no verbal de reafirmar el predominio en una relación es el *síntoma*. Un miembro de la pareja desarrolla repentinamente dolores de cabeza o una enfermedad, o empieza a beber, o cae en un patrón de conducta negativo. Esto fuerza a la otra parte a respetar sus reglas, a ceder a sus debilidades. Éste es el uso premeditado de la compasión para obtener poder y es sumamente eficaz.

Por último, usa el conocimiento que extraes de estas señales como un medio valioso para calcular el nivel de seguridad de las personas y actuar en consecuencia. Si un líder expresa por vías no verbales sus muchas inseguridades, explota éstas y gana poder con ello, aunque a menudo es preferible que no te asocies demasiado con él, porque podría acabar mal y arrastrarte consigo. Con quienes no son líderes pero tratan de imponerse como si lo fueran, tu reacción dependerá de su tipo de personalidad. Si son estrellas en ascenso, están llenos de fe en sí mismos y se sienten predestinados, y quizá te convenga ascender con ellos. Los identificarás por la energía positiva que los rodea. Si, por el contrario, son déspotas y arrogantes, ésta es justo la clase de personas que debes empeñarte en evitar, ya que son expertas en hacerse

adular por quienes las rodean sin ofrecer nada a cambio.

Señales de engaño: los seres humanos somos crédulos por naturaleza. Nos *gusta* persuadirnos de ciertas cosas: que podemos obtener algo a cambio de nada; que podemos recuperar nuestra salud o rejuvenecer gracias a un nuevo remedio, e incluso burlar a la muerte; que la mayoría de las personas son esencialmente buenas y confiables. Es de esta propensión de lo que se aprovechan los impostores y manipuladores. Sería muy beneficioso para el futuro de nuestra especie que fuéramos menos crédulos, pero es imposible que cambiemos la naturaleza humana. Lo más que podemos hacer es aprender a reconocer ciertos signos reveladores de un intento de engaño y mantener nuestro escepticismo mientras examinamos las evidencias.

El signo más claro y común es que la gente asuma una fachada demasiado animada. Cuando sonríe mucho, se muestra más que amable y es además muy entretenida, es difícil que no nos atraiga y no cedamos, al menos un poco, a su influjo. Cuando Lyndon Johnson quería embaucar a alguno de sus compañeros senadores, se presentaba físicamente ante él, lo acorralaba en el baño, le contaba chistes subidos de tono, lo tocaba en el brazo, se mostraba muy sincero y le dedicaba sus más amplias sonrisas. De igual forma, si la gente trata de encubrir algo, tiende a ser demasiado vehemente, virtuosa o parlanchina. Explota de este modo el sesgo de convicción (véase el capítulo 1): “Si niego o afirmo algo con mucho brío y aire de víctima, es difícil que duden de mí”. Tendemos a identificar la convicción extrema con la verdad, cuando lo cierto es que si alguien intenta explicar sus ideas con demasiada energía o defenderse con un intenso nivel de negación, debes sacar tus antenas con más celeridad que nunca.

En ambos casos —el encubrimiento y la venta persuasiva—, el impostor se empeña en distraerte de la verdad. Aunque un rostro y gestos animados podrían deberse a mera extravagancia y auténtica amistad, cuando provienen de alguien que no conoces bien o que podría tener algo que ocultar, debes ponerte en guardia y buscar indicios no verbales que confirmen tus sospechas.

Tales impostores suelen valerse de la expresividad de una parte específica del rostro o el cuerpo para llamar tu atención. Esa parte es a menudo el área alrededor de la boca, con grandes sonrisas y expresiones variables. Se trata de la parte del cuerpo que la gente manipula con mayor facilidad para producir un efecto animado. Pero podría recurrir también a exagerados gestos con las manos y los brazos. La clave es que detectarás tensión y ansiedad en otras partes del cuerpo, porque le es imposible controlar todos los músculos.

Cuando estos individuos lanzan una gran sonrisa, sus ojos están tensos y apenas se mueven, o el resto de su cuerpo permanece inusualmente quieto; o si intentan confundirte con miradas para atraer tu simpatía, la boca les tiembla ligeramente. Éstos son signos de comportamiento artificial, de que hacen demasiado esfuerzo para controlar otra parte del cuerpo.

A veces, impostores muy listos tratan de causar la impresión opuesta. Si encubren una fechoría, lo harán detrás de un aspecto muy serio y diestro, con el rostro demasiado inmóvil. En lugar de ruidosas negaciones, ofrecerán una explicación muy verosímil de los acontecimientos, hasta llegar a las "evidencias" que la confirman. Su imagen de la realidad es casi perfecta. Si quieren conseguir tu dinero o apoyo, se harán pasar por profesionales altamente competentes, al grado mismo de la aburrición, e incluso te abrumarán con cifras y estadísticas. Los estafadores acostumbran emplear esta fachada. El gran estafador Victor Lustig atraía a sus víctimas arrullándolos con la labia digna de un profesional, haciéndose pasar por un burócrata o un tedioso experto en bonos y valores. Bernie Madoff parecía ser un insípido don nadie del que era imposible sospechar que resultara un audaz jugador.

Esta forma de engaño es más difícil de entrever porque hay menos que notar. Pero también en este caso debes buscar impresiones artificiales; la realidad nunca es fácil y tersa. Los hechos implican intromisiones y accidentes súbitos y aleatorios. La realidad es caótica y sus piezas rara vez embonan a la perfección. Esto fue lo que falló en el encubrimiento de Watergate y despertó sospechas. Cuando la explicación o señuelo es demasiado ingenioso o profesional, tu escepticismo debe activarse. Para ver esto desde el lado contrario, y tal como recomendó un personaje de *El idiota*, de Dostoievski, "cuando mientes, si introduces con habilidad algo poco ordinario, excéntrico, que nunca ha ocurrido o que lo ha hecho en raras ocasiones, la mentira sonará mucho más probable".

En general, lo mejor que puedes hacer cuando sospechas que alguien quiere distraerte de la verdad es no confrontarlo al principio, sino alentarlo mediante el hecho de mostrar interés en lo que dice o hace. Deseas que hable más, que revele más signos de dolo y tensión. En el momento preciso, sorpréndelo después con una pregunta o comentario diseñado para que se sienta incómodo, con lo que le harás ver que has descubierto su juego. Pon atención en las microexpresiones y lenguaje corporal que emite entonces. Si en realidad te engaña, responderá fríamente mientras capta eso y luego

intentará disfrazar su ansiedad subyacente. Ésta era la estrategia favorita del detective Columbo en la serie de televisión del mismo nombre: frente a criminales que habían procesado la evidencia para inculpar a otros, él se fingía sumamente amable e inofensivo, pero de pronto hacía una pregunta incómoda y prestaba atención extra al rostro y el cuerpo del sujeto.

Una de las mejores formas de desenmascarar incluso a los impostores más avezados es percibir el énfasis que hacen en sus palabras a través de claves no verbales. A los seres humanos nos cuesta mucho trabajo falsear esto. Ese énfasis se presenta como un alto y firme tono de voz, ademanes forzados, cejas levantadas y ojos muy abiertos, y en una inclinación en la que casi nos paramos de puntillas. Nos conducimos de este modo cuando estamos muy emocionados y tratamos de añadir un signo de exclamación a lo que decimos. Es difícil que los impostores imiten esto. El énfasis que hacen con su voz o su cuerpo no guarda una estrecha relación con lo que dicen, no se ajusta del todo al contexto o llega demasiado tarde. Cuando dan un puñetazo sobre la mesa, el momento no es el indicado para experimentar tal emoción; como si respondieran a una señal, se adelantan, su intención es producir cierto efecto. Todas éstas son las grietas en la apariencia de la realidad que desean proyectar.

Ten en mente, por último, que el engaño implica siempre una escala. En su base encontramos las variedades más inocuas, las mentiras piadosas, que incluyen toda suerte de halagos de la vida diaria: “¡Qué bien te ves el día de hoy!”, “Tu guion cinematográfico me encantó”. Incluyen también que no reveles a otros todo lo que hiciste durante el día o que retengas información, porque es enfadoso ser demasiado transparente y sacrificar la privacidad. Estas pequeñas modalidades del engaño pueden detectarse si estamos alerta, como cuando se evalúa la autenticidad de una sonrisa. Pero es preferible ignorar este extremo inferior. Una sociedad cortés y civilizada depende de la capacidad para decir cosas que no siempre son sinceras. Sería muy perjudicial en términos sociales seguir constantemente la pista a esta subcategoría del engaño. Guarda tu atención para las situaciones en las que las apuestas son más altas y la gente apunta a obtener algo valioso de ti.

El arte del manejo de las impresiones

El término *juego de roles* tiene connotaciones negativas. Lo contrastamos con

la autenticidad. Una persona auténtica no necesita desempeñar un rol en la vida, pensamos, sino que puede ser ella misma. Este concepto posee valor en la amistad y en las relaciones íntimas, donde es de suponer que podemos quitarnos la máscara y mostrar sin peligro nuestras singulares cualidades. Pero la vida profesional es más complicada. Cuando se trata de un puesto o rol específico que ocupar en la sociedad, tenemos expectativas acerca de la conducta profesional. Nos disgustaría que el piloto del avión en el que viajamos actuara como un vendedor de automóviles, un mecánico como un terapeuta o un profesor como un músico de rock. Si esas personas fueran por completo ellas mismas, se quitaran la máscara y se rehusaran a cumplir su papel, cuestionaríamos sus capacidades.

Un político o personaje público que nos parece más auténtico que otros en realidad suele ser mejor para proyectar esa cualidad. Sabe que ofrecer una apariencia de humildad, hablar de su vida privada o relatar una anécdota que revele alguna vulnerabilidad tendrá un efecto “auténtico”. Sin embargo, no lo vemos tal como es en la privacidad de su hogar. La vida en la esfera pública implica ponerse una máscara, y algunas personas usan la de la “autenticidad”. Aun el hippie o rebelde cumple un rol, con poses y tatuajes prescritos. No está en libertad de vestir un traje formal, porque los demás miembros de su círculo cuestionarían su sinceridad, la cual depende de que exhiba el aspecto correcto. Un individuo tiene más libertad de traer sus cualidades personales en el rol que desempeña una vez que se ha establecido en él y su aptitud ya no está en duda. Pero incluso en este caso, siempre hay ciertos límites.

Consciente o inconscientemente, la mayoría de nosotros nos adherimos a lo que se espera de nuestro papel, porque sabemos que nuestro éxito social depende de eso. Aunque algunos podrían negarse a participar en este juego, al final serían marginados y forzados a desempeñar su papel, con opciones limitadas y libertad decreciente a medida que envejecen. Es mejor aceptar esta dinámica y obtener de ella cierto placer. Tienes que estar consciente no sólo de la apariencia que debes asumir, sino también de cómo determinarla para ejercer el máximo efecto. Te transformarás entonces en un actor superior en el escenario de la vida y disfrutarás de tu momento bajo los reflectores.

Los siguientes son algunos de los elementos básicos del arte de manejar las impresiones.

Domina las señales no verbales. En ciertas circunstancias, cuando la gente quiere saber cómo somos, presta más atención a las claves no verbales que emitimos. Esto podría ocurrir en una entrevista de trabajo, una reunión

grupal o una aparición en público. Al tanto de esto, los intérpretes sociales inteligentes saben controlar esas señales para emitir, en cierto grado y de manera consciente, los adecuados signos positivos. Saben cómo presentar una apariencia agradable, dirigir sonrisas genuinas, usar un aceptable lenguaje corporal y servir de reflejo a la gente que tratan. Conocen las señales de dominación y cómo irradiar confianza. Saben que ciertas miradas son más expresivas que las palabras para transmitir desdén o atracción. En general, debes conocer tu estilo no verbal para que puedas cambiar deliberadamente algunos de sus aspectos y conseguir un efecto mejor.

Sé un actor de método. En la actuación de método, aprendes a exhibir las emociones apropiadas a la orden. Te sientes triste cuando tu personaje lo requiere recordando experiencias propias que te produjeron esa emoción, o simplemente imaginándolas. El asunto es que tú tienes el control. En la vida real no es posible aprender eso a tal grado, pero si no tienes el control, si sólo reaccionas emocionalmente a lo que te sucede a cada momento, darás muestras sutiles de debilidad y falta de autodominio. Aprende a adoptar conscientemente el ánimo indicado mediante el hecho de imaginar cómo y por qué debes sentir la emoción ajustada a la ocasión o a la actuación que estás a punto de ejecutar. Abandónate a la sensación del momento para que tu rostro y tu cuerpo cobren vida de forma espontánea. A veces, con sólo sonreír o fruncir el ceño experimentarás algunas emociones que acompañan a esas expresiones. De igual manera, enséñate a recuperar una expresión neutral en un momento natural, para que no lleves demasiado lejos tu emotividad.

Adáptate a tu público. Aunque te ajustes a ciertos parámetros impuestos por el rol que ejerces, debes ser flexible. Un gran ejecutante como Bill Clinton nunca perdía de vista que como presidente tenía que proyectar seguridad y poder; sin embargo, si hablaba con un grupo de obreros automotores, adecuaba sus palabras y acento a esta audiencia, y lo mismo hacía con un grupo de ejecutivos. Conoce a tu público y ajusta tus señales no verbales a su gusto y estilo.

Crea una primera impresión apropiada. Está demostrado que los juicios de las personas se basan en gran medida en su primera impresión y que les cuesta mucho trabajo reevaluar esos juicios. A sabiendas de esto, debes poner atención extra en tu primera aparición ante un individuo o grupo. En general, es mejor que en este caso restes importancia a tus señales no verbales y presentes una fachada más neutral. Demasiada emoción indicará inseguridad y hará desconfiar a la gente. Una sonrisa relajada, en cambio, así

como ver a la gente a los ojos en esos primeros encuentros harán maravillas en reducir su resistencia natural.

Emplea efectos dramáticos. Esto implica sobre todo dominar el arte de la presencia/ausencia. Si estás demasiado presente, si los demás te ven con frecuencia o pueden predecir exactamente qué harás después, se aburrirán de ti. Debes saber cómo ausentarte de forma selectiva, regular la frecuencia o momento en que apareces ante los demás, para que deseen verte más, no menos. Envuélvete en un aura de misterio, muestra cualidades sutilmente contradictorias. La gente no necesita saber todo de ti, aprende a retener información. Vuelve menos predecibles tus apariciones y tu comportamiento.

Proyecta cualidades angelicales. Sea cual fuere el periodo histórico en que vivamos, ciertos rasgos serán vistos siempre como positivos y debes saber cómo exhibirlos. Por ejemplo, la apariencia de santidad nunca pasa de moda. Hoy parecer santo es distinto en contenido al siglo XVI, pero la esencia es la misma: encarnas lo que se considera bueno y por encima de todo reproche. En el mundo moderno esto significa que te muestres como una persona progresista, muy tolerante y de amplio criterio. Querrás que se te vea haciendo generosos donativos a ciertas causas y apoyándolas en las redes sociales. Proyectar sinceridad y honestidad siempre da excelentes resultados. Bastará para ello con que hagas algunas confesiones públicas de tus debilidades y vulnerabilidades. Por alguna razón, la gente juzga auténtico cualquier signo de humildad, pese a que sea una mera simulación. Aprende a bajar de vez en cuando la cabeza y parecer humilde. Si ha de hacerse trabajo sucio, consigue que lo hagan otros: tus manos están limpias. Jamás actúes abiertamente como un líder maquiavélico; esto sólo funciona en la televisión. Usa las señales de dominación apropiadas para que la gente crea que eres poderoso aun antes de que llegues a las alturas. Da la impresión de que estás destinado al éxito, un efecto místico que siempre produce dividendos.

El maestro de este juego fue el emperador Augusto (63 a. C. -14 d. C.) de la antigua Roma. Entendía el valor de tener un buen enemigo, un villano contrastante. Con este fin usó a Marco Antonio, su temprano rival por el poder, como el contrapunto perfecto. Se alió personalmente con todo lo tradicional en la sociedad romana, al grado de que ubicó su casa cerca del sitio donde había sido fundada la ciudad. Mientras Antonio estaba en Egipto, donde flirteaba con la reina Cleopatra y se entregaba a una vida de lujos, Augusto pudo señalar una y otra vez sus diferencias y ostentarse como la encarnación de los valores romanos, que Antonio había traicionado. Una vez

convertido en el líder supremo de Roma, hizo alarde de humildad públicamente y devolvió el poder al senado y el pueblo. Hablaba el latín de la calle y vivía con sencillez, como un hombre del pueblo. Y por todo esto fue venerado. Todo era una farsa, desde luego. Pasaba la mayor parte de su tiempo en una lujosa villa fuera de Roma. Tenía numerosas amantes, procedentes de lugares tan exóticos como Egipto. Y aunque dio la impresión de que había cedido el poder, sujetaba con firmeza las verdaderas riendas del control, las del ejército. Obsesionado con el teatro, fue un actor consumado, maestro en el uso de máscaras. De seguro lo sabía, porque éstas fueron sus últimas palabras: "¿Desempeñé bien mi papel en la farsa de la vida?".

Admite esto: el término personalidad viene del latín *persona*, que significa "máscara". Todos usamos máscaras en público, y esto tiene una función positiva. Si nos mostráramos tal como somos y dijéramos lo que pensamos, ofenderíamos a casi todos y revelaríamos cualidades que es preferible ocultar. Ajustarse a un personaje, desempeñar bien un papel, nos protege de quienes nos vigilan muy de cerca, con todas las inseguridades que esto puede desatar. De hecho, entre mejor actúes tu papel, más poder acumularás, y gracias a eso estarás en libertad de expresar en mayor grado tus singularidades. Si llevas esto lo bastante lejos, el personaje que exhibas coincidirá con muchas de tus características, aunque acentuadas siempre para obtener mejores efectos.

> *"Usted detectó mucho de ella que fue invisible para mí." "No invisible sino inadvertido, Watson. Usted no sabía dónde mirar y, así, pasó por alto todo lo importante. Jamás lograré convencerlo de la importancia de las mangas, lo sugerente de las uñas o las grandes consideraciones que es posible desprender de la agujeta de una bota."*
>
> —SIR ARTHUR CONAN DOYLE, "Un caso de identidad"

4

DETERMINA LA FUERZA DE CARÁCTER DE LAS PERSONAS

LA LEY DEL COMPORTAMIENTO COMPULSIVO

Cuando selecciones a personas con las cuales trabajar o asociarte, no te dejes hechizar por su buena reputación ni engatusar por la imagen superficial que proyectan. Aprende en cambio a adentrarte en ellas y ver su carácter. La gente forma su carácter en sus primeros años, sobre la base de sus hábitos diarios. Es lo que la impulsa a repetir en su vida ciertas acciones y caer en patrones negativos. Analiza esos patrones y recuerda que la gente nunca hace algo una sola vez; repetirá su conducta de forma inevitable. Evalúa la relativa fuerza de su carácter por lo bien que maneja la adversidad, su capacidad para adaptarse y trabajar con los demás, su paciencia y aptitud para aprender. Gravita siempre hacia las personas que den señas de fuerza y evita a los muchos tipos tóxicos que existen. Conoce bien tu carácter para que puedas romper tus patrones compulsivos y asumir el control de tu destino.

EL PATRÓN

Para sus tíos y abuelos que lo vieron crecer en Houston, Texas, Howard Hughes Jr. (1905-1976) era un chico tímido y torpe. Su madre estuvo a punto de morir cuando lo dio a luz y no pudo tener más hijos, así que lo adoraba. Preocupada siempre de que contrajera una enfermedad, vigilaba cada uno de sus actos y hacía cuanto podía por protegerlo. El chico parecía temer a su

padre, Howard Sr., quien en 1909 había iniciado la Sharp-Hughes Tool Company, empresa que pronto rindió una gran fortuna a la familia. El padre no solía estar en casa, debido a los constantes viajes de negocios, así que Howard pasaba mucho tiempo con su madre. Aunque sus parientes lo creían nervioso e hipersensible, cuando creció se convirtió en un joven sumamente cortés, de suave voz, consagrado a sus padres.

Su madre murió repentinamente en 1922, a los treinta y nueve años de edad. El padre nunca se recuperó del todo de esa muerte prematura y falleció dos años más tarde. A los diecinueve, el joven Howard estaba solo en el mundo; había perdido a sus dos seres queridos más cercanos, quienes habían dirigido cada fase de su vida. Sus parientes decidieron llenar ese vacío y darle al muchacho la orientación que precisaba. Pero en los meses posteriores a la muerte de su padre, enfrentaron de súbito a un Howard Hughes Jr. que hasta entonces no habían visto ni sospechado. El joven de dulces palabras se volvió de pronto muy grosero. El chico obediente era ahora un rebelde declarado. No ingresó a la universidad, como ellos le aconsejaron ni siguió ninguna de sus recomendaciones. Entre más insistían, más belicoso se mostraba.

Tras heredar la riqueza de su familia, el joven Howard podría independizarse por completo, y tenía la intención de llevar eso lo más lejos posible. Se empeñó de inmediato en adquirir todas las acciones de la Sharp-Hughes Tool Company en poder de sus parientes, para así obtener el total control de la empresa, tan altamente lucrativa. Conforme a la ley de Texas, podía solicitar a un tribunal que lo declarara adulto si era capaz de demostrar que poseía la aptitud suficiente para asumir ese papel. Se hizo amigo de un juez local y obtuvo pronto el certificado que necesitaba. En adelante podría dirigir su vida y la compañía de herramientas sin interferencia alguna.

Todo esto escandalizó a sus parientes y poco después ambas partes interrumpieron casi todo contacto por el resto de sus vidas. ¿Qué había convertido al dulce chico que ellos conocían en un joven rebelde e hiperagresivo? Éste fue un misterio que nunca resolverían.

Tiempo después de declarar su independencia, Howard se estableció en Los Ángeles, donde decidió que seguiría sus dos pasiones más recientes: la realización de películas y la conducción de aviones. Tenía dinero para entregarse a esos dos intereses y en 1927 resolvió combinarlos en la producción de una película épica de alto presupuesto sobre aviadores en la Primera Guerra Mundial, *Los ángeles del infierno*. Contrató a un director y un equipo de guionistas para que hicieran el libreto, pero se peleó con el director

y lo despidió. Contrató a otro, Luther Reed, también aficionado a la aviación y quien se identificaba más con el proyecto, pero él lo dejó pronto, harto de la constante interferencia de Hughes. Lo último que le dijo fue: “Si sabes tanto, ¿por qué no la diriges tú mismo?”. Hughes siguió su consejo y se nombró director.

El presupuesto comenzó a aumentar y dispararse mientras él perseguía el realismo más extremo. Transcurrieron varios meses, y luego años, durante los cuales Hughes atropellaba uno tras otro a cientos de miembros del equipo técnico y dobles de pilotos, tres de los cuales murieron en terribles accidentes. Después de incalculables batallas, acabó por despedir a casi todos los jefes de departamento y por dirigir todo él mismo. Cuidaba cada toma, cada ángulo, cada cuadro. *Los ángeles del infierno* se estrenó por fin en 1930 y fue un gran éxito. Aunque la trama era un caos, las secuencias de vuelo y acción emocionaron al público. Había nacido la leyenda de Howard Hughes. Él era el joven brioso y rebelde que había sacudido al sistema y producido un éxito, el tosco individualista que lo hacía todo por sí mismo.

La cinta había costado nada menos que 3. 8 millones de dólares y perdido cerca de dos millones, pero nadie prestó atención a eso. El propio Hughes se mostró humilde y afirmó que había aprendido su lección de producción: “Haber hecho solo *Los ángeles del infierno* fue mi más grave error. […] Pretender realizar el trabajo de doce hombres fue mera estupidez de mi parte. Aprendí por experiencia que nadie puede saberlo todo”.

Durante la década de 1930, la leyenda de Hughes no hizo más que crecer mientras rompía varios récords mundiales de velocidad en la conducción de aviones, en varios de los cuales cortejó a la muerte. De la compañía de su padre había desprendido Hughes Aircraft, que esperaba transformar en el principal fabricante de aeroplanos del mundo. En ese entonces, esto requería conseguir grandes contratos militares, de manera que cuando Estados Unidos entró en la Segunda Guerra Mundial, Hughes persiguió afanosamente uno de ellos.

En 1942, varios oficiales del Departamento de Defensa, impresionados por sus hazañas de aviación, la meticulosa atención a los detalles que revelaba en sus entrevistas y sus incansables esfuerzos de cabildeo, decidieron conceder a Hughes Aircraft una subvención de dieciocho millones de dólares para que produjera tres enormes aviones de transporte, llamados *Hércules*, que se usarían para trasladar soldados y provisiones a varios frente de guerra. Llamados “barcos voladores”, esos aparatos debían tener una envergadura de

alas más grande que una cancha de futbol americano y sostener tres pisos sobre el casco. Si la compañía hacía un buen trabajo y entregaba los aeroplanos a tiempo y dentro del presupuesto, recibiría un nuevo pedido y Hughes podría acaparar el mercado de aviones de transporte.

Menos de un año después llegaron otras buenas noticias. Asombrada por el bello y esbelto diseño del pequeño avión D-2 de Hughes, la fuerza aérea realizó un pedido de cien aviones de reconocimiento fotográfico, por cuarenta y tres millones de dólares, para su reconfiguración conforme al estilo del D-2. Sin embargo, pronto corrió la voz de que había problemas en Hughes Aircraft. Esta compañía se había iniciado como una especie de pasatiempo para Hughes, quien colocó a varios amigos de Hollywood y colegas de aviación en puestos de alto nivel. Cuando la compañía creció, ocurrió lo mismo con el número de departamentos, pese a lo cual había poca comunicación entre ellos. Todo tenía que pasar por las manos de Hughes; se le debía consultar hasta la menor decisión. Frustrados por tanta interferencia en su trabajo, varios ingenieros de primera habían renunciado.

Hughes advirtió el problema y contrató a un gerente general para que le ayudara con el proyecto de Hércules y enderezara la compañía, pero se marchó dos meses después. A pesar de que Hughes le había prometido carta blanca en la reestructuración de la compañía, apenas días después de que asumiera el puesto vetaba ya sus decisiones y minaba su autoridad. A fines del verano de 1943, seis de los nueve millones de dólares reservados para la producción del primer Hércules se habían gastado ya, pero éste distaba mucho de estar terminado. Quienes habían respaldado a Hughes en el Departamento de Defensa empezaron a alarmarse. El pedido de reconocimiento fotográfico era crucial para el esfuerzo bélico. ¿El caos interno y las demoras del Hércules anunciaban dificultades con el muy importante pedido de aviones de reconocimiento? ¿Hughes los había engañado con su carisma y su campaña publicitaria?

A principios de 1944, el pedido de los aviones de reconocimiento resentía ya un retraso irremediable. El ejército insistió entonces en que Hughes contratara un nuevo gerente general para que salvara al menos una parte del pedido. Por fortuna, uno de los mejores hombres para el puesto estaba disponible en ese momento: Charles Perelle, el "joven maravilla" de la producción aeronaval. Perelle no quería el puesto. Como todos los demás en esa industria, estaba al tanto del caos en Hughes Aircraft. Desesperado, Hughes lanzó una ofensiva de seducción. Insistió en que se había dado cuenta

de sus errores. Necesitaba la destreza de Perelle. Él no era lo que Perelle había esperado, sino un sujeto humilde que al parecer había sido víctima de ejecutivos inescrupulosos en la compañía. Conocía todos los detalles técnicos de producir un avión, lo que impresionó a Perelle, a quien prometió concederle toda la autoridad que requiriera. Contra su mejor juicio, el joven aceptó el puesto.

Después de unas cuantas semanas, sin embargo, lamentó su decisión. Los aviones estaban más atrasados de lo que se le había hecho creer y todo lo que veía apestaba a falta de profesionalismo, hasta los pésimos planos de los aviones. Se puso a trabajar, redujo el dispendio y simplificó los departamentos, pero nadie respetaba su autoridad. Todos sabían quién dirigía en verdad la compañía, pues Hughes no cesaba de socavar las reformas de Perelle. Cuando el pedido se retrasó aún más y la presión aumentó, Hughes desapareció de la escena, supuestamente a causa de un colapso nervioso. Al fin de la guerra no se había producido un solo avión de reconocimiento y la fuerza aérea canceló el contrato. Trastornado por la experiencia, Perelle abandonó su puesto en diciembre de ese mismo año.

Con la intención de recuperar algo de los años de la guerra, Hughes pudo terminar uno de los barcos voladores, después conocido como el *Ganso Elegante*. Era una maravilla, afirmó, una brillante pieza de ingeniería a muy grande escala. Para desmentir a los escépticos, decidió hacer él mismo una prueba de vuelo. Mientras cruzaba el océano, sin embargo, resultó penosamente claro que la aeronave no tenía ni de cerca la fuerza suficiente para su enorme peso, y kilómetro y medio después tuvo que descender suavemente en el agua y hacer que la remolcaran de regreso. Ese avión no volvió a volar nunca y quedó varado en un hangar a un costo de un millón de dólares al año; Hughes se negó a desmantelarlo y venderlo como chatarra.

En 1948 el dueño de RKO Pictures, Floyd Odlum, deseaba vender su compañía. RKO era uno de los estudios más rentables y prestigiosos de Hollywood, y Hughes ansiaba volver a los reflectores y establecerse en el cine. Compró las acciones de Odlum, adquirió una participación mayoritaria y RKO cayó presa del pánico. Los ejecutivos conocían la reputación de Hughes por sus constantes intromisiones. La empresa acababa de adoptar un nuevo régimen, instaurado por Dore Schary, que la transformaría en el estudio ideal para los directores jóvenes. Schary optó por renunciar antes de ser humillado, pero aceptó conocer a Hughes, guiado por la curiosidad.

Éste se mostró encantador. Estrechó la mano de Schary, lo miró a los ojos

y le dijo: “No quiero intervenir en la conducción del estudio. Lo dejaré en paz”. Schary cedió, sorprendido por la sinceridad de Hughes y su aceptación de la propuesta de transformación del estudio, y durante las primeras semanas todo fue como él había prometido. Pero entonces comenzaron las llamadas telefónicas. Hughes quería que Schary reemplazara a una actriz en el filme que se producía en ese momento. Éste comprendió su error y renunció de inmediato, llevándose a buena parte de su equipo.

Hughes llenó los puestos vacantes con personas que seguían sus órdenes y contrataban justo a los actores de su agrado. Adquirió un guion titulado *Jet Pilot* y planeó hacer de él la versión de 1949 de *Los ángeles del infierno*. Sería protagonizada por John Wayne y el gran director Josef von Sternberg la dirigiría. Semanas más tarde, Sternberg no soportó una llamada más y renunció. Hughes se hizo cargo; en una repetición absoluta de la producción de *Los ángeles del infierno*, tardó casi tres años en terminar la cinta, debido sobre todo a la fotografía aérea, y el presupuesto se elevó a cuatro millones de dólares. Hughes había filmado tantas secuencias que no sabía cómo editarlas. Pasaron seis años antes de que el filme estuviera listo, y para entonces las escenas de jets eran por completo anacrónicas y Wayne lucía considerablemente mayor. La película cayó en el olvido. El antes bullicioso estudio pronto comenzó a perder sumas sustanciales y en 1955, frente a la furia de los accionistas por sus malos manejos, Hughes lo vendió a la General Tire Company.

En la década de 1950 y principios de la de 1960, el ejército estadunidense decidió poner al día su filosofía de combate. Para librar una guerra en sitios como Vietnam, se precisaba de helicópteros, entre ellos uno ligero de observación para labores de reconocimiento. El ejército buscó a posibles fabricantes y en 1961 seleccionó a los dos que habían presentado las mejores propuestas, ninguno de los cuales era la segunda compañía de aviación de Hughes, también desprendida de Hughes Tool (la Hughes Aircraft original marchaba ya con total independencia de aquél). Hughes se negó a aceptar este descalabro. Su equipo de publicidad lanzó una enorme campaña de cabildeo, durante la cual Hughes se ganó, a fuerza de cenas, a los altos mandos del ejército, tal como había hecho veinte años antes con los aviones de reconocimiento fotográfico, gastando dinero a manos llenas. La campaña fue un éxito y Hughes entró en la carrera con los otros dos. El ejército determinó que la compañía que ofreciera el mejor precio se llevaría el contrato.

El precio que Hughes presentó sorprendió a la milicia: era tan bajo que

parecía imposible que la compañía ganara dinero con la fabricación de los helicópteros. Todo indicaba que la estrategia consistía en perder dinero en la producción inicial con objeto de ganar la licitación, obtener el contrato y aumentar el precio en pedidos subsecuentes. En 1965 el ejército otorgó el contrato a Hughes, un golpe increíble para una compañía que había tenido tan poco éxito en la producción de aeroplanos. Si hacía los helicópteros bien y a tiempo, el ejército podría ordenar miles más, y Hughes podría utilizar eso como trampolín para la producción de helicópteros comerciales, un ramo en expansión.

Como la guerra de Vietnam se intensificaba, el ejército tenía la seguridad de que incrementaría su pedido y de que Hughes cosecharía los beneficios, pero mientras esperaban la entrega de los primeros helicópteros, los oficiales que le habían otorgado el contrato a Hughes comenzaron a inquietarse: la compañía estaba tan retrasada que tuvieron que hacer una investigación para saber qué pasaba. Para su horror, no había una línea de producción organizada. La planta era demasiado pequeña para manejar un pedido de esa magnitud. Todos los detalles presentaban inconvenientes: los planos eran poco profesionales, las herramientas inadecuadas y había muy pocos obreros calificados. Era como si la compañía careciera de experiencia en el diseño de aviones y pretendiera deducirlo sobre la marcha. Ése era justo el mismo predicamento que había surgido con los aviones de reconocimiento fotográfico, que sólo unos cuantos en el ejército recordaban. Obviamente, Hughes no había aprendido la lección de su fracaso previo.

En esas condiciones, era de suponer que los helicópteros llegarían con cuentagotas. Alarmado, el alto mando del ejército decidió licitar un nuevo contrato, por los dos mil doscientos helicópteros que ahora necesitaba, con la esperanza de que una compañía más experimentada presentara un precio menor y desplazara a Hughes. Éste cayó presa de pánico: perder esta licitación complementaria significaría su ruina. La compañía contaba con aumentar el precio en este nuevo pedido para recuperar las grandes pérdidas en que había incurrido en la producción inicial; a eso le había apostado Hughes. Si ahora ofrecía un precio bajo por los helicópteros adicionales, se arriesgaba a no obtener ganancias, pero si su oferta no era lo bastante baja, alguien lo rebasaría, que fue lo que al final sucedió. Hughes perdió en los helicópteros que produjo una suma astronómica: noventa millones de dólares. Esto tuvo un efecto devastador en la compañía.

Howard Hughes murió en 1976 en un avión que hacía la ruta de Acapulco

a Houston. Cuando se le practicó la autopsia, la opinión pública se enteró por fin de lo que había sido de él en su última década de vida. Fue adicto a analgésicos y narcóticos durante años. Vivía en cuartos de hotel herméticamente sellados, temeroso hasta de la menor contaminación posible de gérmenes. Al momento de su muerte, pesaba apenas cuarenta y dos kilos. Vivía en un aislamiento casi total, atendido por unos cuantos asistentes, algo que se obstinaba en mantener alejado del escrutinio público. Como última ironía, un hombre que temía más que nada la más leve pérdida de control acabó en sus últimos años a merced de un puñado de asistentes y ejecutivos, quienes vigilaron su agónica muerte a causa de las drogas y le arrebataron el control esencial de su compañía.

Interpretación

El patrón de la vida de Howard Hughes quedó marcado desde el principio. Su madre tenía una naturaleza ansiosa y tras enterarse de que no podría tener más hijos, dirigió al único gran parte de esa ansiedad. Lo ahogaba con su constante atención, lo acompañaba sin cesar, no lo perdía de vista casi nunca. El padre depositó grandes esperanzas en el chico como portador del apellido de la familia. Sus padres determinaban todo lo que hacía: cómo vestía, qué comía y quiénes eran sus amigos (muy escasos de todas formas). Lo arrastraron de una escuela a otra en busca del medio perfecto para él, que era hipersensible y poco fácil de tratar. Dependía de ellos para todo, y a causa de su inmenso temor a defraudarlos se volvió educado y obediente.

No obstante, la verdad es que resentía esa dependencia absoluta. Una vez que sus padres murieron, su auténtico carácter emergió debajo de las sonrisas y la obediencia. No sentía amor alguno por sus parientes. Prefería enfrentar solo el futuro a tener por encima de él la más mínima autoridad. Debía ejercer un completo control de su destino, aun a sus diecinueve años; cualquier cosa menos que eso removería sus ansiedades de la infancia. Y con el dinero que había heredado, estaba en condiciones de realizar su sueño de total independencia. Su afición a volar reflejaba ese rasgo de su carácter. Únicamente en el aire, solo y al timón, experimentaba la euforia del control y se liberaba de todas sus ansiedades. Se elevaba sobre las masas, que detestaba en secreto. Encaraba a la muerte, lo cual hizo en numerosas ocasiones, porque ésa sería una muerte bajo su poder.

Su carácter se manifestó aún más claramente en el estilo de liderazgo que desarrolló en Hollywood y sus demás empresas. Si guionistas, directores o ejecutivos proponían ideas, él sólo las podía ver como un desafío personal a su autoridad. Esto despertaba sus antiguas ansiedades de impotencia y dependencia. Para combatir esta ansiedad, debía mantener el control de todos los aspectos de la compañía, y supervisar la ortografía y gramática hasta del menor texto publicitario. Tenía que crear una estructura muy laxa en sus empresas, a fin de que todos los ejecutivos se disputaran su atención. Era mejor que hubiera un poco de caos, siempre que todo pasara por él.

La paradoja de esto es que justo cuando trataba de alcanzar ese control total, lo perdía; era imposible que un solo hombre estuviese al tanto de todo, y esto hacía surgir toda clase de imprevistos. Y cuando los proyectos se venían abajo y la presión se intensificaba, él desaparecía de la escena o se enfermaba. Su necesidad de controlar todo lo que lo rodeaba se extendía a las mujeres con que salía: escudriñaba cada uno de sus actos, las hacía seguir por investigadores privados.

El problema que Howard Hughes les planteaba a todos los que decidían trabajar con él era que erigía con cuidado una imagen pública que escondía las flagrantes debilidades de su carácter. En lugar de mostrarse como un *micromanager* irracional, podía presentarse como el rudo individualista y consumado rebelde estadunidense. Lo más nocivo era su capacidad para hacerse pasar por exitoso hombre de negocios al mando de un imperio multimillonario. Cierto, había heredado de su padre una muy rentable empresa de herramientas. Pero al paso de los años, las únicas partes de su imperio que producían ganancias sustanciales eran esa compañía de herramientas y la primera versión de Hughes Aircrafts que desprendió de ella. Por diversas razones, esas dos empresas se administraban con total independencia de Hughes; él no tenía ninguna participación en sus operaciones. Todas las demás empresas que dirigió personalmente —su posterior división de aviones, sus compañías fílmicas, sus hoteles y propiedades en Las Vegas— perdieron cuantiosas cantidades, que las otras dos cubrieron.

De hecho, Hughes era un terrible hombre de negocios, y el patrón de fracasos que reveló esto era visible para cualquiera. Pero éste es el punto débil de la naturaleza humana: no estamos preparados para calibrar el carácter de los individuos que tratamos. Su imagen pública, la reputación que los precede, nos hipnotizan con facilidad. Las apariencias nos cautivan. Si, como

Hughes, ellos se rodean de un mito seductor, queremos creer en él. En vez de determinar el carácter de la gente —su capacidad para trabajar con los demás, cumplir sus promesas, mantenerse firmes en circunstancias adversas—, optamos por trabajar con o contratar a personas sobre la base de su deslumbrante currículum, su inteligencia y su simpatía. Pero incluso un rasgo positivo como la inteligencia es inútil si la persona posee también un carácter endeble o dudoso. Así, debido a nuestro punto débil, sufrimos bajo el líder irresuelto, el jefe *micromanager*, el socio confabulador. Ésta es la fuente de incontables tragedias en la historia, nuestro patrón como especie.

Debes cambiar a toda costa tu perspectiva. Aprende a ignorar la fachada de la gente, el mito que la rodea, y sumérgete en sus profundidades para buscar signos de su carácter. Éstos pueden encontrarse en los patrones que revela de su pasado, la calidad de sus decisiones, cómo ha resuelto problemas, cómo delega autoridad y trabaja en equipo, y muchos otros factores. Una persona de carácter fuerte es como el oro: rara pero invaluable. Consigue adaptarse, aprender y mejorar. Dado que tu éxito depende de las personas con que trabajas, haz de su carácter el principal objeto de tu atención. Te ahorrarás así la desgracia de descubrir su carácter cuando sea demasiado tarde.

> *Carácter es destino.*
> —HERÁCLITO

CLAVES DE LA NATURALEZA HUMANA

Durante miles de años, los seres humanos creímos en el destino: una fuerza de alguna índole —espíritus, dioses o Dios— nos obligaba a actuar de cierta forma. Al nacer, nuestra vida entera quedaba trazada de antemano; estábamos destinados a triunfar o a fracasar. Ahora vemos el mundo de un modo muy diferente. Creemos tener en gran medida el control de lo que nos sucede, que generamos nuestro destino. En ocasiones, sin embargo, tenemos una efímera sensación similar a la que es probable que nuestros ancestros hayan tenido. Quizás una relación personal marcha mal o nuestra carrera profesional se estanca y estas dificultades son asombrosamente parecidas a algo que nos sucedió en el pasado. O nos percatamos de que nuestra manera de trabajar en un proyecto requiere una modificación, porque podríamos hacer mejor las cosas; intentamos alterar nuestros métodos, sólo para sorprendernos haciendo

las cosas en la misma forma, con resultados casi iguales. Sentimos por un momento que una especie de fuerza maligna en el mundo, alguna maldición, nos empuja a revivir las mismas situaciones.

Advertimos más claramente este fenómeno en las acciones de otros, en particular de nuestros allegados. Por ejemplo, vemos a amigos enamorarse una y otra vez de la persona equivocada o apartar sin querer a quien no deberían. Nos desconcierta una conducta insensata suya, como una inversión o decisión precipitada, sólo para verlos repetir esa tontería años más tarde, una vez que han olvidado la lección. O conocemos a alguien que invariablemente se las arregla para ofender a la persona equivocada en el momento indebido, y que por tanto crea hostilidad dondequiera que va. O que se desmorona bajo presión, siempre del mismo modo, pero culpa a los demás o a su mala suerte de lo que ocurre. Y desde luego que también conocemos a los adictos que abandonan su vicio sólo para recaer en él o hallar otra forma de adicción. Vemos estos patrones y ellos no, porque a nadie le agrada creer que opera bajo una compulsión más allá de su control. Esta idea es demasiado perturbadora.

Si somos sinceros, admitiremos que hay algo de cierto en el concepto del destino. Tendemos a repetir las mismas decisiones y métodos de enfrentar problemas. Hay un patrón en nuestra vida, particularmente visible en nuestros errores y fracasos. Pero hay un modo distinto de ver este concepto: no son espíritus ni dioses los que nos controlan, sino nuestro *carácter*. La etimología de *carácter*, del griego antiguo, alude a un instrumento para grabar o estampar. El carácter es, entonces, algo tan arraigado o estampado en nosotros que nos empuja a actuar de cierta forma, más allá de nuestra conciencia y control. Podemos concebir ese carácter como poseedor de tres componentes esenciales, cada cual encima del anterior, lo que lo dota de profundidad.

La primera capa, la más profunda, procede de la genética, del modo particular en que está programado nuestro cerebro, lo que nos predispone a ciertos estados de ánimo y preferencias. Este componente genético puede hacer que algunas personas sean proclives a la depresión, por ejemplo. A algunas las vuelve introvertidas y a otras extrovertidas. Incluso podría inclinar a alguien a ser codicioso, de atención, privilegios o pertenencias. La psicoanalista Melanie Klein, quien estudió a los niños, creía que el niño avaro y codicioso llegaba a este mundo predispuesto a ese rasgo de carácter. Es probable que también otros factores genéticos nos predispongan a la hostilidad, la ansiedad o la franqueza.

La segunda capa, colocada sobre aquélla, procede de nuestros primeros años y la clase particular de apegos que formamos con nuestra madre y cuidadores. En esos primeros tres o cuatro años, el cerebro es muy maleable. Sentimos más intensamente las emociones, lo que crea huellas mnémicas mucho más hondas que cualquiera de las posteriores. En ese periodo de la vida somos muy susceptibles a la influencia de los demás, y la impronta de esos años es muy profunda.

El antropólogo y psicoanalista John Bowlby estudió los patrones de apego entre madres e hijos, y determinó cuatro esquemas básicos: *libre*/*autónomo*, *desdeñoso*, *entrometido-ambivalente* y *desorganizado*. La huella libre/autónoma proviene de madres que dejan a sus hijos en libertad de descubrirse a sí mismos y que son sensibles a sus necesidades, aunque también los protegen. Las madres desdeñosas son distantes, e incluso hostiles y repelentes. Graban en sus hijos una sensación de abandono y la idea de que deben defenderse todo el tiempo. Las madres entrometidas-ambivalentes no son sistemáticas en su atención; a veces resultan sofocantes y se involucran demasiado, y otras se apartan debido a sus propios problemas y ansiedades. Pueden hacer sentir a sus hijos que deben cuidar a quien debería cuidarlos a ellos. Las madres desorganizadas emiten señales muy contradictorias como reflejo de su caos interior y, quizá, tempranos traumas emocionales. Nada de lo que hacen sus hijos está bien, y éstos podrían desarrollar graves problemas emocionales.

Hay, desde luego, muchas gradaciones dentro de cada clase y combinaciones de ellas, pero en todos los casos la calidad del apego que tuvimos en nuestros primeros años genera arraigadas tendencias en nosotros, particularmente en la forma que usamos las relaciones para manejar o modular el estrés. Por ejemplo, los hijos de madres desdeñosas tienden a rehuir de cualquier situación emocional negativa y a evitar sensaciones de dependencia; así, quizá se les dificulte comprometerse en una relación o rechacen sin querer a los demás. Los hijos de la variedad entrometida experimentan más ansiedad en las relaciones y tienen muchas emociones encontradas. Son ambivalentes con los demás, y esto afianza evidentes patrones en su vida en los que persiguen a la gente para replegarse inconscientemente después.

En general, desde esos primeros años la gente exhibe un tono particular en su carácter: hostil y agresivo, seguro y confiado, ansioso y evasivo, pedigüeño y entrometido. Estas dos capas son tan profundas que las desconocemos, así

como la conducta que inducen, a menos que dediquemos un gran esfuerzo a examinarnos.

Sobre ésta se forma una tercera capa, la de nuestros hábitos y experiencias conforme crecemos. Con base en las dos primeras capas, tendemos a apoyarnos en ciertas estrategias para lidiar con el estrés, buscar placer o manejar a las personas. Estas estrategias pasan a ser hábitos que se fijan en nuestra juventud. El estado específico de nuestro carácter sufre modificaciones acordes con las personas que tratamos —amigos, maestros, parejas sentimentales— y la manera en que reaccionan a nosotros. Pero, en general, estas tres capas establecen patrones perceptibles. Tomaremos una decisión particular; esto está neurológicamente grabado en nuestro cerebro. Nos sentimos empujados a repetir eso porque la senda ya está trazada. Esto se convierte en hábito, y nuestro carácter se forma a partir de miles de hábitos; los primeros se fijan mucho antes de que podamos estar conscientes de ellos.

Hay una cuarta capa también. Se desarrolla a menudo en la infancia tardía y la adolescencia, conforme la gente se percata de sus defectos de carácter y hace lo que puede por encubrirlos. Si una persona percibe que en el fondo es ansiosa y tímida, sabrá que ése no es un rasgo socialmente aceptable, por lo que aprenderá a disfrazarlo con una fachada. Lo compensará tratando de parecer extrovertida o despreocupada, e incluso dominante. Esto no hace sino complicarnos más a determinar la naturaleza de su carácter.

Algunos rasgos de carácter pueden ser positivos y reflejar fortaleza interior. Por ejemplo, hay personas propensas a ser generosas y abiertas, empáticas y resilientes bajo presión. Pero estas cualidades fuertes y flexibles suelen requerir conciencia y práctica para convertirse en hábitos en los que se pueda confiar. Cuando crecemos, la vida tiende a debilitarnos. Nuestra empatía es más difícil de sostener (véase el capítulo 2). Si somos reflexivamente generosos y francos con todos los que conocemos, podríamos meternos en muchas dificultades. Sin conciencia ni control, la seguridad en uno mismo se vuelve altivez. Sin un esfuerzo consciente, esas fortalezas se desgastan y se convierten en debilidades. Esto significa que las partes más endebles de nuestro carácter son las que producen hábitos y conducta compulsivos, y para mantenerlos no se requieren práctica ni esfuerzo.

Finalmente, podemos desarrollar rasgos de carácter contradictorios, quizá derivados de una diferencia entre nuestra predisposición genética y nuestras más tempranas influencias, o de que nuestros padres nos hayan inculcado valores diferentes. Tal vez nos sentimos tanto idealistas como materialistas, y

estas dos partes están en pugna en nosotros. Esta ley se aplica de todas formas. El carácter contrapuesto, que se desarrolla en los primeros años, revela apenas un patrón distinto, con decisiones que reflejan la ambivalencia de una persona o que oscilan de un lado a otro.

Como estudioso de la naturaleza humana, tu tarea es doble: primero debes conocer tu carácter, analizar lo mejor posible los elementos de tu pasado que intervinieron en su formación, y los patrones, principalmente negativos, que ves repetirse en tu vida. Es imposible que te libres de esta huella que constituye tu carácter, es demasiado honda. Pero mediante la toma de conciencia aprenderás a mitigar o detener ciertos patrones negativos. Te empeñarás en transformar los aspectos débiles y negativos de tu carácter en fortalezas verdaderas. Y con la práctica podrás crear nuevos hábitos, y los patrones consecuentes, a fin de determinar tu carácter y el destino que le corresponde. (Para más información sobre este tema, véase la última sección de este capítulo.)

Segundo, debes desarrollar tu habilidad para descifrar el carácter de la gente que te rodea. Para hacerlo, considera el carácter como un valor primario cuando se trata de elegir a una persona con la cual trabajar o a una pareja íntima. Esto quiere decir que debes concederle más valor que a su simpatía, inteligencia o reputación. La capacidad para observar el carácter de las personas —y percibirlo en sus actos y patrones— es una habilidad social crucial. Te ayudará a evitar justo la clase de decisiones que pueden representar años de desdichas: la elección de un líder incompetente, un socio turbio, un asistente intrigante o un cónyuge incompatible que podría envenenar tu vida. Sin embargo, es una habilidad que debes desarrollar a conciencia, porque los seres humanos somos ineptos para efectuar esas evaluaciones.

La fuente de esa ineptitud es que basamos en las apariencias nuestros juicios sobre los demás. Pero como ya se indicó, la gente suele encubrir sus debilidades a través de presentarlas como algo positivo. Vemos a alguien rebosar seguridad, sólo para descubrir después que es arrogante e incapaz de escuchar. Da la impresión de ser franco y sincero, pero con el tiempo comprobamos que es ordinario e incompetente para considerar los sentimientos ajenos. O parece prudente y atento, cuando en realidad es tímido hasta la médula y teme incluso la menor crítica. La gente es experta en crear esas ilusiones ópticas, y nosotros nos las tragamos. De igual modo, nos hechizará y halagará y, cegados por el deseo de aceptarla, no llegaremos más

a fondo ni veremos sus defectos.

En relación con esto, cuando analizamos a los demás sólo vemos su reputación, el mito que los rodea, la posición que ocupan, no al individuo. Acabamos por creer que una persona que tiene éxito es generosa, inteligente y buena por naturaleza, y que merece todo lo que ha logrado. No obstante, las personas de éxito adoptan todas las formas. Algunas son hábiles para usar a otros, ascender y ocultar su incompetencia, y otras son muy manipuladoras. Tienen tantos defectos como cualquiera. Asimismo, creemos que alguien que se adscribe a una religión, sistema de opiniones políticas o código moral particular posee el carácter correspondiente. Pero la gente lleva su carácter al puesto que ocupa o la religión que practica. Un individuo puede ser un liberal progresista o un cristiano bondadoso, y en el fondo ser un tirano intolerante.

El primer paso para estudiar el carácter es, entonces, tomar conciencia de esas ilusiones y fachadas, y aprender a ver más allá de ellas. Debemos escudriñar a todos en busca de signos de su carácter, sea cual fuere la apariencia que adopten o la posición que ocupen. Con esto en mente, podemos trabajar en varios componentes clave de esta habilidad: la percepción de ciertos signos que la gente emite en determinadas situaciones y que revelan claramente su carácter; la comprensión de algunas categorías generales en las que encaja la gente (un carácter fuerte contra uno débil, por ejemplo), y el conocimiento de ciertas clases de carácter que suelen ser las más tóxicas y deberían evitarse si es posible.

Señales del carácter

El indicador más significativo del carácter de una persona son sus acciones a lo largo del tiempo. Pese a lo que la gente diga sobre las lecciones que ha aprendido (véase el caso de Howard Hughes) y sobre cómo ha cambiado con los años, verás que repite las mismas acciones y decisiones en el curso de su vida. En estas decisiones revela su carácter. Toma nota de las formas sobresalientes de su conducta: desaparece cuando hay mucho estrés, no termina una parte importante de un trabajo, se pone repentinamente belicosa si se le desafía o, a la inversa, está a la altura de las circunstancias cuando se le da una responsabilidad. Con esto en mente, investiga su pasado. Examina en retrospectiva otros actos que hayas observado y que encajan en ese patrón. Presta atención a lo que hace en el presente. Ve sus acciones no como

incidentes aislados, sino como parte de un patrón compulsivo. Si ignoras ese patrón, será tu culpa.

Ten siempre en mente el principal corolario de esta ley: las personas nunca hacen algo sólo una vez. Podría disculparse, decir que perdió la cabeza, pero puedes estar seguro de que repetirá en otra ocasión la insensatez que cometió, forzada a ello por sus hábitos y su carácter. De hecho, con frecuencia reiterará ciertos actos aun si son contrarios a su interés propio, lo que revelará la índole compulsiva de su debilidad.

Casio Severo fue un infame abogado-orador que floreció en la época del emperador romano Augusto. Llamó la atención con sus encendidos discursos contra los romanos de alto rango, por su extravagante estilo de vida. Esto le ganó seguidores. Su estilo era grandilocuente pero lleno de humor, y complacía al público. Alentado por la atención que recibía, comenzó a insultar también a otros funcionarios y el tono de sus ataques se elevó. Las autoridades le advirtieron que se detuviera. La novedad se agotó y las muchedumbres se redujeron, pero Severo persistió.

Al final las autoridades se cansaron; en 7 d. C. ordenaron que los libros de Severo fueran quemados y lo desterraron a la isla de Creta. Para su consternación, Severo continuó ahí su campaña repulsiva y enviaba a Roma copias de sus diatribas más recientes. Se le amonestó una vez más. No sólo ignoró esto, sino que además empezó a interpelar y ofender a funcionarios cretenses, quienes querían que se le condenara a muerte. En 24 d. C. el senado lo desterró al despoblado peñón de Serifos, en el mar Egeo. Ahí pasaría los ocho últimos años de su vida, y es de suponer que nunca dejó de fraguar nuevos discursos ofensivos que nadie oyó.

Como nos resulta difícil creer que la gente no puede controlar tendencias tan autodestructivas, le damos el beneficio de la duda, como hicieron los romanos. Pero hay que recordar las sabias palabras de la Biblia: “Como un perro que regresa a su vómito, así es el necio que repite su necedad”.

Verás elocuentes signos del carácter de los demás en cómo manejan sus asuntos diarios. Si no terminan a tiempo tareas simples, se atrasarán en grandes proyectos. Si pequeños inconvenientes los irritan, se desmoronarán bajo los grandes. Si son olvidadizos en cuestiones menudas y no ponen atención a los detalles, serán así en cosas más importantes. Ve cómo tratan a sus empleados en condiciones normales y si hay discrepancias entre la personalidad que fingen y su actitud con sus subalternos.

Jeb Magruder se presentó en 1969 en San Clemente para sostener una

entrevista de trabajo en el gobierno de Nixon. Su entrevistador fue Bob Haldeman, jefe del gabinete. Haldeman era muy serio, estaba totalmente consagrado a la causa de Nixon e impresionó a Magruder con su sinceridad, agudeza e inteligencia. Sin embargo, cuando salieron de la entrevista para abordar un carrito de golf y pasear por San Clemente, Haldeman se puso frenético porque no había carritos disponibles. Despotricó contra los encargados y asumió una actitud ofensiva y violenta. Estaba casi histérico. Magruder debió haber visto este incidente como un signo de que Haldeman no era lo que parecía, que perdía el control y tenía una vena cruel, pero fascinado por el aura de poder de San Clemente e interesado en el puesto, decidió ignorarlo, para su posterior consternación.

La gente consigue disfrazar sus defectos en la vida diaria, pero en momentos de crisis o estrés esos defectos suelen volverse obvios súbitamente. Bajo estrés, las personas pierden el control. Revelan las inseguridades acerca de su reputación, su temor al fracaso y su falta de resistencia interna. Otras, en cambio, se ponen a la altura de las circunstancias y revelan fortaleza bajo fuego. Aunque es imposible saber esto hasta que se inician las hostilidades, presta mucha atención a esos momentos.

Asimismo, el modo en que la gente maneja el poder y la responsabilidad te dirá mucho sobre ella. Como dijo Lincoln: “Si quieres probar el carácter de un hombre, dale poder”. En su camino al poder, los individuos tienden a volverse cortesanos, mostrar deferencia y seguir la línea del partido; harán todo lo que sea necesario para llegar a la cima. Una vez ahí, tienen menos restricciones y a menudo revelarán algo que no habías notado antes. Algunos permanecen fieles a los valores que tenían antes de alcanzar un alto puesto; siguen siendo empáticos y respetuosos. Muchos otros se sienten con el derecho de tratar a los demás de otra manera cuando detentan poder.

Esto fue lo que le sucedió a Lyndon Johnson una vez que alcanzó un alto puesto en el senado estadunidense, como líder de la mayoría. Cansado de haber dedicado años enteros a pasar por el cortesano perfecto, aprovechó su nuevo poder para molestar o humillar a quienes lo habían contrariado en el pasado. Se acercaba a un senador y se dirigía únicamente a su asistente. O abandonaba la sala de debates cuando un senador que no estimaba pronunciaba un discurso importante, y hacía que otros senadores lo siguieran. En general, en el pasado siempre hay signos de este rasgo de carácter si examinas con detenimiento (Johnson había dejado ver esos desagradables indicios al principio de su carrera), pero lo principal es que tomes nota de lo

que la gente revela una vez que está en el poder. Con demasiada frecuencia creemos que el poder cambia a la gente, cuando en realidad la muestra tal como es.

La selección de cónyuge o pareja dice mucho acerca de una persona. Algunas buscan una pareja a la que puedan dominar y controlar, quizás alguien más joven, menos inteligente o exitoso. Otras eligen como pareja a alguien que puedan rescatar de una situación negativa, para desempeñar el papel de salvador y controlarlo de esa manera. Otras más buscan a alguien que llene el papel de papá o mamá; quieren más mimos. Es raro que estas decisiones sean bien pensadas dado que reflejan los primeros años y los esquemas de apego de la gente. A veces son asombrosas, como cuando se selecciona a alguien que parece incompatible, pero siempre hay una lógica detrás de esas decisiones. Por ejemplo, si una persona teme ser abandonada por su pareja, en reflejo de ansiedades de su infancia, seleccionará como tal a alguien notablemente inferior en apariencia o inteligencia, porque supone que se aferrará a ella a toda costa.

Otra área por examinar es cómo se comporta la gente fuera del trabajo. En un juego o deporte podría revelar una vena competitiva que no puede desactivar. Teme ser rebasada, aun al manejar; debe ir siempre al frente. Esto puede canalizarse funcionalmente en el trabajo, pero en el tiempo libre revela hondas capas de inseguridad. Analiza cómo pierden los demás cuando juegan. ¿Pueden hacerlo con afabilidad? Su lenguaje corporal dirá mucho en ese frente. ¿Hacen lo posible por eludir las reglas o torcerlas? ¿Buscan un escape y poder relajarse del trabajo en esos momentos, o reafirmarse incluso en ellos?

Los individuos tienden a dividirse en introvertidos y extrovertidos, y esto desempeñará un papel relevante en el carácter que desarrollen. Los extrovertidos suelen regirse con criterios externos. La pregunta que más les importa es: “¿Qué piensan de mí los demás?”. Les gusta lo que les agrada a los otros y los grupos a los que pertenecen definen con frecuencia sus opiniones. Se muestran abiertos a sugerencias y nuevas ideas, aunque sólo si éstas son populares o están avaladas por una autoridad que respetan. Valoran las cosas externas: la buena ropa, grandes comidas, una diversión concreta compartida con otros. Buscan sensaciones novedosas y tienen buen olfato para las tendencias. El ruido y el bullicio no sólo les agradan, los persiguen. Si son audaces, les encanta la aventura; si no, aman las comodidades. En cualquier caso, ansían la atención y estimulación de quienes los rodean.

Los introvertidos son más sensibles y se fatigan fácilmente con demasiada actividad externa. Les gusta conservar su energía y pasar tiempo solos o con uno o dos amigos íntimos. En contraste con los extrovertidos, a quienes les fascinan los datos y las estadísticas, los introvertidos se interesan en sus propias opiniones y sentimientos. Les agrada teorizar y generar ideas propias. Si producen algo, no les gusta promoverlo; consideran de mal gusto ese esfuerzo: lo que hacen debería venderse solo. Les agrada mantener parte de su vida separada de los demás, tener secretos. No toman sus opiniones de lo que otros piensan ni de ninguna autoridad, sino de sus criterios interiores, o al menos eso creen. Cuanta mayor sea una multitud, más perdidos y solitarios se sienten; pueden parecer torpes y desconfiados, incómodos con la atención. Tienden a ser más pesimistas y mostrarse más preocupados que el extrovertido promedio. Expresan audacia en su creatividad y novedosas ideas.

Pese a que hay individuos que presentan tendencias en esas dos direcciones, lo habitual es que la gente siga una u otra. Es importante evaluar esto en otros por una simple razón: introvertidos y extrovertidos no se entienden. Para el extrovertido, el introvertido es aburrido, necio e incluso antisocial; para el introvertido, el extrovertido es superficial, voluble y demasiado susceptible a lo que los demás piensan. Ser de un tipo u otro suele deberse a factores genéticos y hará que dos personas vean lo mismo bajo una luz completamente distinta. Una vez que deduzcas que tratas con alguien de una variedad diferente a la tuya, reevalúa su carácter y no impongas tus preferencias. Asimismo, a veces introvertidos y extrovertidos trabajan satisfactoriamente en común, en particular si combinan ambas cualidades y se complementan entre sí, pero lo más frecuente es que no se lleven bien y tengan constantes malentendidos. Ten en mente que en el mundo hay más extrovertidos que introvertidos.

Por último, es crucial que midas la fortaleza relativa del carácter de una persona. Velo de esta manera: tal fortaleza proviene de lo más profundo de ella. Podría derivarse de una mezcla de ciertos factores: genética, padres confiables, buenos mentores y constante mejora (véase la última sección de este capítulo). Sea cual fuere la causa, esa fortaleza no es algo que se exhiba en forma de fanfarronería o agresividad, sino que se manifiesta como resistencia y adaptabilidad. Un carácter fuerte posee la resistencia a la tracción de una buena pieza de metal: puede ceder y doblarse, pero conserva su forma y no se rompe nunca.

La fortaleza emana de una sensación de seguridad y autoestima. Esto le

permite a la gente aceptar críticas y aprender de sus experiencias, lo cual quiere decir que no cederá con facilidad, ya que desea aprender y mejorar. Las personas de carácter fuerte son muy persistentes. Están abiertas a nuevas ideas y maneras de hacer las cosas, sin comprometer por ello sus principios básicos. En la adversidad preservan su presencia de ánimo. Manejan el caos y lo impredecible sin sucumbir a la ansiedad. Cumplen su palabra. Tienen paciencia, son capaces de organizar mucho material y terminan lo que empiezan. Como no están inseguras de su nivel, pueden subordinar sus intereses personales al bien del grupo, porque saben que lo que beneficia al equipo también les facilitará a ellas la existencia.

Las personas de carácter débil parten de la posición contraria. Las circunstancias las abruman pronto, lo que las vuelve poco confiables. Son tramposas y evasivas. Lo peor es que resulta imposible instruirlas, porque el aprendizaje implica crítica. Esto quiere decir que al tratarlas toparás con pared todo el tiempo. Aunque escuchen tus instrucciones, se atendrán a lo que juzgan que es mejor.

Todos poseemos una combinación de cualidades fuertes y débiles, pero algunos siguen claramente una dirección u otra. Trabaja y asóciate lo más posible con personas de carácter fuerte y evita a las de carácter débil. Ésta fue la base de casi todas las decisiones de inversión de Warren Buffett. Él veía más allá de los números, a los directores generales con los que trataba, y calibraba sobre todo su resistencia, confiabilidad y autonomía. ¡Si acaso nosotros empleáramos esas medidas con quienes contratamos, los socios que admitimos e incluso los políticos que elegimos!

A pesar de que en las relaciones íntimas sin duda otros factores guiarán nuestras decisiones, la fuerza de carácter debería considerarse también. Esto fue lo que llevó a Franklin Roosevelt a elegir como esposa a Eleanor. Rico, joven y apuesto, él podría haber elegido a muchas otras jóvenes más bellas, pero admiraba la apertura de Eleanor a nuevas experiencias y su notable determinación. Lanzó la mirada al futuro y vio que el valor de su carácter importaba más que cualquier otra cosa, lo que resultó al final una decisión muy sabia.

Cuando evalúes la fuerza o debilidad de carácter, analiza cómo maneja una persona los momentos estresantes y la responsabilidad. Examina a sus padres: ¿qué lograron o llevaron a cabo? Ponla a prueba; por ejemplo, una broma inofensiva a sus expensas podría ser muy reveladora. ¿Reacciona con afabilidad a ella en lugar de caer presa de sus inseguridades o de que sus ojos

indiquen resentimiento o hasta cólera? Para medir su confiabilidad como integrante de un equipo, dale información estratégica o comparte con ella un rumor. ¿Transmite de inmediato a otros esos datos? ¿Se apresura a tomar una idea tuya y presentarla como propia? Critícala de forma directa. ¿Lo toma en serio y trata de mejorar o da francas señales de molestia? Confíale una tarea abierta con menos dirección de la usual y monitorea cómo organiza su tiempo y pensamiento. Rétala con una labor difícil o una manera novedosa de hacer algo y ve cómo responde, cómo maneja su ansiedad.

Recuerda: el carácter débil neutraliza todas las demás cualidades de una persona. Por ejemplo, un sujeto muy inteligente pero de carácter débil podría tener buenas ideas y hacer bien su trabajo, pero se desmoronará bajo presión, no tomará a bien una crítica, pensará primero en su propio interés o apartará a los demás a causa de su arrogancia y otros defectos, en perjuicio del entorno general. Trabajar o contratar a alguien así impone costos ocultos. Alguien menos simpático e inteligente pero de carácter fuerte resultará más confiable y productivo a largo plazo. Las personas de fortaleza genuina son tan raras como el oro, y si las encuentras, reacciona como si hubieras descubierto un tesoro.

Tipos tóxicos

Aunque el carácter de cada persona es tan singular como sus huellas digitales, a lo largo de la historia han aparecido tipos recurrentes cuyo trato puede ser muy pernicioso. En contraste con los individuos de carácter obviamente malo o manipulador detectables a un kilómetro de distancia, estos otros son más complejos. A menudo atraen con una apariencia que presenta sus debilidades como algo positivo. Sólo con el paso del tiempo adviertes la toxicidad detrás de ese aspecto, con frecuencia cuando ya es demasiado tarde. Tu mejor defensa es armarte de conocimiento sobre estos tipos de personas, distinguir rápido las señales y no involucrarte con ellos, o alejarte lo más pronto posible.

El hiperperfeccionista: te sientes atraído a su círculo porque es muy trabajador, por su dedicación para producir cosas óptimas. Invierte en su empleo más tiempo que cualquiera de sus compañeros o empleados. Sí, podría explotar y gritarles a sus subalternos por no hacer bien su trabajo, pero esto se debe a que desea mantener los más altos estándares, lo cual es bueno. Sin embargo, si tienes la desgracia de aceptar trabajar con este tipo de

individuos, descubrirás poco a poco la realidad. Son incapaces de delegar tareas; deben supervisarlo todo. Esto tiene que ver menos con altos estándares y la dedicación al grupo que con el poder y el control.

Estas personas suelen tener problemas de dependencia derivados de su pasado familiar, a la manera de Howard Hughes. Toda sensación de que deben depender de alguien abre viejas heridas y ansiedades. No confían en nadie. Tan pronto como se voltean, suponen que los demás aflojan el paso. Su compulsiva necesidad de controlar todo al detalle molesta y provoca resistencias en otros, justo lo que ellas más temen. Notarás que el grupo bajo su control no está bien organizado, ya que todo debe pasar por ellas. Esto produce caos y luchas políticas internas, porque los cortesanos pugnan por estar cerca del rey, quien lo controla todo. Los hiperperfeccionistas tienen a menudo problemas de salud, pues trabajan sin cesar. Culpan a los demás de todo lo que no marcha bien: nadie trabaja tanto como ellos. Sus patrones de éxito inicial son seguidos por agotamiento y fracasos espectaculares. Es mejor reconocer a este tipo de personas antes de enredarse con ellas en cualquier nivel. Nada de lo que hagas las dejará satisfechas y te corroerán lentamente con sus ansiedades, abusos y deseo de control.

El rebelde implacable: a primera vista, este sujeto es muy interesante. Odia la autoridad y está con los desvalidos. Una actitud así nos atrae en secreto a casi todos; apela al adolescente que llevamos dentro, al deseo de desairar al profesor. No admite reglas ni precedentes; seguir las convenciones es para los débiles e insoportables. Tiene a menudo un mordaz sentido del humor, que podría volver contra ti, aunque esto forma parte de su autenticidad, su necesidad de bajarles los humos a todos, o al menos eso es lo que crees. Si por casualidad te asocias con una persona de este tipo, verás que eso es algo que no puede controlar; es una compulsión a sentirse superior, no una calidad moral superior.

En su niñez, uno de sus padres o una figura paterna probablemente lo defraudó, así que desconfía y odia a todos los que están en el poder. No acepta ninguna crítica, porque apesta a autoridad. Ni siquiera se le puede decir qué hacer; todo debe ser a su modo. Si la contrarías de alguna manera, te señalará como opresor y serás blanco de su humor insolente. Llama la atención con su pose rebelde y pronto se vuelve adicto a los reflectores. Desde su perspectiva, todo se reduce al poder; nadie debe estar por encima de ella, y quien se atreva a hacerlo pagará el precio. Indaga su pasado; tiende a separarse de los demás en muy malos términos, lo que agrava con sus

insultos. No te dejes seducir por lo llamativo de la pose rebelde de esta persona. Se estancó en la adolescencia y trabajar con ella será tan productivo como reñir con un adolescente insociable.

El personalizador: este individuo da la impresión de ser muy sensible y considerado, rara cualidad. Podría parecer un poco triste, pero las personas sensibles suelen sufrir mucho en la vida. Este aire tira de ti, quieres ayudar. Asimismo, este sujeto parece muy inteligente y reflexivo, lo cual te hace creer que será bueno trabajar con él. Al final comprendes que su sensibilidad sigue una sola dirección: él mismo. Tiende a tomarse personalmente *todo* lo que los demás dicen o hacen. Rumia las cosas durante días, mucho después de que todos han olvidado un comentario inocuo que él se tomó de manera personal. De niño tenía la persistente sensación de que nunca recibía lo suficiente de sus padres: ni amor, ni atención, ni pertenencias. Cuando crece, todo le recuerda lo que no le dieron. Se pasa la vida resintiendo esto y deseando que se le den cosas sin tener que pedirlas. Siempre está en guardia: ¿le estás haciendo caso, lo respetas, le das aquello por lo que pagó? Como es tan irritable y delicado, aleja a la gente, lo que lo vuelve más sensible. En algún momento adopta una apariencia de desilusión perpetua.

Verás en su vida un patrón de numerosos disgustos con los demás, aunque él se considera siempre la parte agraviada. No insultes a este sujeto ni por error. Tiene muy buena memoria y podría vengarse de ti años después. Si puedes reconocerlo con anticipación, esquívalo, porque inevitablemente te hará sentir culpable de algo.

El imán del drama: te atraerá con su interesante presencia. Tiene una energía inusual y muchas historias que contar. Posee rasgos animados y es muy ingenioso. Su compañía es agradable hasta que el drama se vuelve gravoso. De niño aprendió que la única forma de recibir amor y atención perdurables era meter a sus padres en problemas, los que debían ser lo bastante grandes para comprometerlos emocionalmente mucho tiempo. Esto se volvió un hábito, su modo de sentirse vivo y deseado. La mayoría de la gente rehúye toda clase de confrontaciones, mientras que él parece vivir para ellas. Cuando lo conoces mejor, terminas por oír numerosos relatos de discusiones y batallas en su vida, pero siempre se las arregla para colocarse como la víctima.

Date cuenta de que su principal necesidad es atraparte por cualquier medio. Te enredará en su drama al punto de que te sentirás culpable si te apartas. Es mejor reconocerlo lo más pronto posible, antes de que te veas

envuelto y arrastrado. Busca en su pasado evidencias de su patrón y echa a correr si sospechas que tratas con una persona de este tipo.

El charlatán: te impresionan sus ideas, los proyectos que imagina. Necesita ayuda y partidarios, y tú eres un simpatizante, pero retrocede un momento y busca en su historial indicios de logros o cualquier otra cosa tangible. Quizá trates con un tipo de persona que no es abiertamente peligroso pero que podría resultar exasperante y hacerte perder tiempo valioso. En esencia, este sujeto es ambivalente. Por un lado, teme al esfuerzo y la responsabilidad asociados con traducir sus ideas en actos; por el otro, ansía atención y poder. Esos dos componentes libran una batalla en su interior, pero la parte ansiosa siempre gana y él resbala en el último momento. Inventa alguna razón para librarse, después de que te comprometiste con él. Nunca termina nada. Al final, culpa a los demás de que no haya podido realizar su visión: la sociedad, imprecisas fuerzas antagónicas o la mala suerte. O busca a un incauto que haga el trabajo pesado de dar vida a sus ideas vagas y que asuma la culpa si algo sale mal.

Es común que los padres de estas personas hayan sido incongruentes, que se pusieran en su contra a la menor fechoría. En consecuencia, su meta en la vida es evitar situaciones en las que podrían exponerse a críticas y juicios. Manejan esto aprendiendo a hablar bien e impresionando con anécdotas, aunque huyen cuando se les llama a cuentas, para lo cual siempre tienen un pretexto. Busca en su pasado estos signos, y si parecen pertenecer a este tipo, diviértete con sus anécdotas pero no llegues más allá.

El sexualizador: semeja estar cargado de energía sexual y de estar tan libre de represiones que da gusto. Suele combinar el trabajo con el placer, transgredir los límites acerca de cuál es el momento apropiado para usar esa energía, y podrías pensar que eso es sano y natural. No obstante, la verdad es que tal actitud es compulsiva y tiene motivos oscuros. Es probable que en sus primeros años estas personas hayan sido objeto de alguna clase de abuso sexual. Éste podría haber sido físico o psicológico, expresado por el padre o la madre a través de miradas y contactos sutiles pero inapropiados.

No pueden controlar su arraigado patrón y tienden a ver cada relación como potencialmente sexual. El sexo se convierte en un medio de validación personal; cuando son jóvenes, estos individuos llevan una vida excitante y promiscua, ya que buscan a personas que caigan bajo su hechizo. Cuando crecen, sin embargo, un periodo prolongado sin tal validación podría desembocar en depresión y suicidio, así que se desesperan. Si ocupan

posiciones de liderazgo, usarán su poder para obtener lo que desean, bajo el pretexto de que es algo natural y no reprimido. Entre más envejecen, más alarmante y patético es esto. No puedes ayudarlos ni salvarlos de su compulsión, sólo impedir enredarte con ellos en cualquier nivel.

El príncipe/princesa mimados: te atraerán con su aire majestuoso. Son apacibles y están levemente infundidos de una sensación de superioridad. Resulta grato conocer a personas que se muestran seguras de sí mismas y destinadas a portar una corona. Con el tiempo, te verás haciéndoles favores, esmerándote en su beneficio sin recibir nada a cambio, sin saber cómo o por qué. Expresan de algún modo la necesidad de que las cuiden y son expertas en lograr que se les consienta. En la niñez, sus padres cumplieron hasta su menor capricho y las protegieron de toda intrusión del mundo exterior; hay niños que incitan esta conducta en sus padres a través de mostrarse especialmente indefensos. Sea cual fuere la causa, de adultos su mayor deseo es reproducir esos mimos. Aquél es en todo momento su paraíso perdido. Notarás que cuando no consiguen lo que desean, exhiben un comportamiento infantil y hacen mohines o hasta berrinches.

Éste es sin duda el patrón en todas sus relaciones íntimas, y a menos que tengas una marcada necesidad de mimar a otros, juzgarás exasperante la relación, siempre sujeta a sus términos. No están preparados para manejar los aspectos ásperos de la edad adulta y manipulan a una persona para que los consienta o recurren a la bebida o las drogas para apaciguarse. Si te sientes culpable por no ayudarlos, significa que estás atrapado y que, en cambio, debes cuidar de ti mismo.

El complacedor: jamás habías conocido a alguien tan bueno y considerado. Casi no puedes creer que sea tan simpático y halagador. Aunque más tarde empiezas a tener dudas, no puedes apuntar a nada concreto. Quizá no aparezca a la hora convenida o no haga bien su trabajo. Esto es sutil. Entre más avanza esta situación, sin embargo, más parece que te sabotea o habla a tus espaldas. Los individuos de este tipo son cortesanos consumados y han desarrollado su bondad no por afecto genuino a sus semejantes, sino como un mecanismo de defensa. Tal vez sus padres eran bruscos y castigadores y escudriñaban cada uno de sus actos. Sonreír y adoptar una fachada deferente fue su manera de desviar toda hostilidad, y esto pasa a ser su patrón de por vida. También es probable que les mientan a sus padres; son en general maestros embusteros.

Igual que cuando eran niños, detrás de sus sonrisas y halagos resienten el

rol que deben desempeñar. Querrían perjudicar o robar a quien sirven o reverencian. Debes estar en guardia con quienes ejercen mucho encanto y cortesía más allá de lo normal. Podrían resultar agresivo-pasivos y atacarte si te descuidas.

El salvador: no puedes creer tu buena suerte: acabas de conocer a alguien que te sacará de todas tus dificultades y problemas. Distinguió por algún motivo tu necesidad de ayuda y he aquí que te ofrece libros, estrategias, los alimentos adecuados. Todo esto es muy seductor en un principio, pero tus dudas comienzan tan pronto como deseas afirmar tu independencia y hacer las cosas por ti mismo.

En su niñez, este tipo de personas tuvieron que cuidar a menudo a su madre, padre o hermanos. La madre, por ejemplo, convirtió sus propias necesidades en la principal preocupación de la familia. Tales hijos compensan la falta de atención con la sensación de poder que se derivan de esa relación inversa. Esto establece un patrón: nada les satisface más que rescatar a otros, ser los cuidadores y salvadores. Tienen buen olfato para identificar a personas necesitadas de salvación. No obstante, detectarás el aspecto compulsivo de esta conducta en la necesidad de controlarte. Si estos individuos permiten que te valgas por ti mismo después de que te prestaron ayuda, en verdad son nobles; de lo contrario, todo se reduce al poder que pueden ejercer. En cualquier caso, siempre es mejor cultivar la autonomía y recomendar a los salvadores que se salven a sí mismos.

El moralizador: transmite una sensación de indignación por tal o cual injusticia y es muy elocuente. Con esa convicción, encuentra seguidores, tú entre ellos. Pero en ocasiones percibes grietas en su vena justiciera. No trata bien a sus empleados; es condescendiente con su cónyuge; quizá tenga una vida o vicio secretos que tú alcanzas a notar. De niño se le hacía sentir culpable por sus fuertes impulsos y deseos de placer; se le castigaba y juzgaba para que reprimiera esos impulsos. Debido a esto, desarrolló desprecio por él mismo y tiende a proyectar sus defectos en los demás o a envidiar a quienes están libres de represiones. No le agrada que otros se diviertan. En lugar de manifestar su envidia, opta por juzgar y condenar. En la versión adulta, advertirás una absoluta ausencia de matices. La gente es buena o mala, no hay punto medio. De hecho, está en guerra con la naturaleza humana, incapaz de aceptar nuestros rasgos menos que perfectos. Su moralidad es tan fácil y compulsiva como el alcohol o el juego y no le impone sacrificios, sólo muchas palabras nobles. Prospera en una cultura de corrección política.

La verdad es que le atrae lo que condena, y por eso tiene un lado secreto. En algún momento serás sin duda el blanco de su inquisición si te acercas demasiado a él. Advierte pronto su falta de empatía y guarda tu distancia.

(Para más información sobre los tipos tóxicos, véanse los capítulos sobre la envidia, 10; presunción, 11, y agresividad, 16.)

El carácter superior

Esta ley es simple e inexorable: tu carácter es inamovible. Se formó con elementos anteriores a tu conciencia. Desde lo más profundo de ti, te empuja a repetir ciertas acciones, estrategias y decisiones. El cerebro está estructurado para facilitar esto: una vez que piensas y emprendes una acción particular, se forma una vía neural que te lleva a hacer eso una y otra vez. Y en relación con esta ley, puedes seguir una de dos direcciones, cada una de las cuales define en mayor o menor medida el curso de tu vida.

La primera dirección es la ignorancia y la negación. No tomas nota de los patrones en tu vida; no aceptas la idea de que tus primeros años dejaron una huella honda y duradera que te impulsa a comportarte de cierto modo. Imaginas que tu carácter es plástico y que puedes volver a crearte a voluntad. Que puedes seguir el mismo camino al poder y la fama que otro, pese a que procedan de circunstancias distintas. El concepto del carácter inamovible podría parecer una cárcel, y en secreto muchas personas querrían librarse de ella, por medio de las drogas, el alcohol o los videojuegos. El resultado de tal negación es sencillo: la conducta compulsiva y los patrones se afianzan más todavía. No puedes actuar contra la esencia de tu carácter ni hacer que desaparezca a voluntad. Es demasiado potente.

Ése era justo el problema de Howard Hughes. Se imaginaba como un gran hombre de negocios, que fundaría un imperio mayor que el de su padre. Pero por su propia naturaleza, no era un buen gestor de personas. Su fortaleza verdadera era más técnica: tenía un gran don para los aspectos del diseño y la ingeniería de la producción de aviones. Si hubiera sabido y aceptado esto, se habría forjado una brillante carrera como el visionario de su compañía de aviación y cedido las operaciones diarias a alguien capaz. Sin embargo, su concepto de sí no guardaba relación con su carácter. Esto condujo a un patrón de fracasos y una vida desdichada.

Aunque la otra dirección es más difícil de seguir, es el único camino que

lleva al poder auténtico y la formación de un carácter superior. Opera de esta forma: te examinas lo más completamente posible. Analizas las capas más profundas de tu carácter, para determinar si eres introvertido o extrovertido, si te gobiernan altos niveles de ansiedad y susceptibilidad, o de hostilidad y enojo, o una necesidad profunda de tratar con la gente. Estudias tus inclinaciones primordiales, los sujetos y actividades que te atraen espontáneamente. Examinas la calidad de los apegos que formaste con tus padres, considerando tus relaciones actuales como el mejor símbolo de esto. Estimas con franqueza absoluta tus errores y los patrones que te refrenan sin cesar. Conoces tus limitaciones, las situaciones en las que no haces lo mejor. Tomas conciencia de las fortalezas naturales de tu carácter que sobrevivieron a tu adolescencia.

Con esta conciencia, ya no eres el cautivo de tu carácter, forzado a repetir sin fin las mismas estrategias y errores. Cuando te descubres en uno de tus patrones habituales, puedes sorprenderte a tiempo y dar marcha atrás. Quizá no puedas eliminar por completo esos patrones, pero con la práctica mitigarás sus efectos. Al conocer tus limitaciones, no probarás cosas para las que no tienes capacidad ni inclinación. En cambio, elegirás la senda profesional que más te acomode y que mejor combine con tu carácter. En general, aceptarás y abrazarás tu carácter. Tu deseo no es ser otro sino ser más tú mismo, realizar tu verdadero potencial. Verás tu carácter como la arcilla con la que trabajas y transformarás poco a poco tus debilidades en fortalezas. No huirás de tus defectos: los verás como una real fuente de poder.

Considera la carrera de la actriz Joan Crawford (1908-1977). A juzgar por sus primeros años, era improbable que triunfara en la vida. No conoció a su padre, quien abandonó a la familia poco después de que ella nació. Creció en la pobreza. Su madre no la quería y continuamente la golpeaba. Siendo niña aún, se enteró de que el señor al que adoraba no era su padre sino su padrastro, y poco después también él dejó a la familia. Su infancia fue una serie inagotable de castigos, traiciones y abandonos, que la marcaron de por vida. Cuando, a una edad muy joven, inició su carrera como actriz de cine, se examinó a sí misma y sus defectos con despiadada objetividad: era frágil e hipersensible; llevaba consigo un profundo dolor y tristeza que no podía liberar ni disfrazar; quería con desesperación ser amada; tenía una necesidad insaciable de una figura paterna.

Esas inseguridades habrían sido fácilmente la muerte para cualquiera en un sitio tan implacable como Hollywood. En cambio, gracias a su intensa

introspección y trabajo, Crawford logró transformar esas debilidades en los pilares de su muy exitosa carrera. Decidió, por ejemplo, introducir sus propios sentimientos de traición y tristeza en los diversos personajes que interpretó, con lo que consiguió que mujeres del mundo entero se identificaran con ella; era distinta a muchas otras actrices, falsamente alegres y superficiales. Dirigió a la cámara su ansiedad de ser amada, y el público la sentía. Sus directores fueron figuras paternas a las que adoraba y trataba con sumo respeto. Y en cuanto a su cualidad más pronunciada, su hipersensibilidad, la volcó al exterior, no al interior. Desarrolló finas antenas dirigidas a los gustos y aversiones de los directores con los que trabajaba. Sin mirarlos ni oír nada de lo que decían, podía sentir si estaban a disgusto con su actuación, hacía las preguntas indicadas e incorporaba rápidamente sus críticas. Era el sueño de cualquier director. Combinó todo esto con su feroz fuerza de voluntad, y así forjó una carrera que se prolongó más de cuarenta años, algo inaudito para una actriz de Hollywood.

Ésta es la alquimia que debes usar en ti. Si eres un hiperperfeccionista que gusta de controlarlo todo, redirige esa energía a un trabajo productivo en lugar de usarla en la gente. Tu atención a los detalles y altos estándares es un elemento positivo si lo canalizas en la forma correcta. Si eres un complacedor, has desarrollado habilidades de cortesano y una gran simpatía. Identifica la fuente de este rasgo para que puedas controlar su aspecto compulsivo y defensivo, y utilizarlo como una habilidad social que te confiera gran poder. Si eres muy sensible y propenso a tomarte las cosas personalmente, transforma esto en empatía activa (véase el capítulo 2) y haz de ese defecto una ventaja para usarla en propósitos sociales positivos. Si tienes un carácter rebelde, posees una aversión natural a las convenciones y los modos usuales de hacer las cosas. Canaliza esto en alguna suerte de trabajo innovador en vez de ofender y ahuyentar compulsivamente a la gente. Para cada debilidad hay una fortaleza.

Por último, afina o cultiva los rasgos que intervienen en un carácter fuerte: resistencia bajo presión, atención a los detalles, capacidad para terminar las cosas, trabajar en equipo, ser tolerante con las diferencias de las personas. La única forma de hacerlo es que trabajes en tus hábitos, los cuales participan en la lenta formación de tu carácter. Por ejemplo, aprende a no reaccionar de modo impulsivo y colócate una y otra vez en situaciones estresantes o adversas, a fin de que te acostumbres a ellas. En las aburridas labores cotidianas, cultiva mayor paciencia y atención a los detalles. Asume

deliberadamente tareas que estén un poco por encima de tu nivel; tendrás que esforzarte más para llevarlas a cabo y eso te ayudará a establecer más disciplina y mejores hábitos de trabajo. Aprende a pensar todo el tiempo en lo mejor para el equipo. Busca a otros de carácter fuerte y asóciate con ellos, para absorber su energía y sus hábitos. Y con objeto de desarrollar cierta flexibilidad en tu carácter, lo cual es siempre un signo de fortaleza, sacúdete en ocasiones, pon a prueba una nueva estrategia o manera de pensar y haz lo contrario de lo que haces en condiciones normales.

Con toda esta labor, dejarás de ser esclavo del carácter que creaste en tus primeros años y del comportamiento compulsivo al que te lleva. Más todavía, determinarás activamente tu carácter y el destino que le corresponde.

> *Siempre es un error pensar que uno puede ejecutar una acción o comportarse de cierta manera una vez y no más. (Éste es el error de los que dicen: "Esclavicémonos y ahorremos cada centavo hasta que tengamos treinta años, y entonces nos divertiremos". A los treinta se habrán aficionado a la avaricia y el trabajo intenso, y nunca se divertirán...) Lo que uno hace lo hará otra vez, como es probable que lo haya hecho ya en el pasado remoto. Lo angustioso en la vida es que son nuestras propias decisiones las que nos lanzan por ese camino, bajo las ruedas que nos aplastan. (Lo cierto es que, antes aun de tomar esas decisiones, íbamos ya en esa dirección.) Una decisión, una acción, son augurios infalibles de lo que haremos en otro momento, no debido a una razón vaga, mística o astrológica, sino porque surgen de una reacción automática que se repetirá.*
>
> —CESARE PAVESE

5

SÉ UN ELUSIVO OBJETO DEL DESEO

LA LEY DE LA CODICIA

La ausencia y la presencia tienen efectos primarios en nosotros. Demasiada presencia sofoca; cierto grado de ausencia despierta nuestro interés. Estamos marcados por el continuo deseo de poseer lo que no tenemos: el objeto proyectado por nuestras fantasías. Aprende a crear misterio a tu alrededor, a usar la ausencia estratégica para que la gente desee tu retorno, quiera poseerte. Ofrece a los demás lo que más les hace falta en la vida, lo que tienen prohibido, y los volverás locos de deseo. El prado siempre es más verde al otro lado de la cerca. Vence esta debilidad en ti y acepta tus circunstancias, tu destino.

EL OBJETO DEL DESEO

En 1895, Gabrielle Chanel, de once años, permaneció varios días junto a la cama de su madre para verla morir lentamente de tuberculosis, a los treinta y tres. Aunque la vida de Gabrielle había sido dura, entonces se volvería peor. Ella y sus hermanos habían crecido en la pobreza, trasladados de la casa de un pariente a otro. Su padre era buhonero y odiaba cualquier lazo o responsabilidad; rara vez estaba en casa. Su madre, que a menudo lo acompañaba en sus recorridos, era el único consuelo en sus vidas.

Como Gabrielle temía, días después de la muerte de su madre apareció su padre, y la depositó junto con sus hermanas en un convento en el centro de Francia. Prometió regresar pronto por ellas, pero nunca más lo volvieron a ver. Las monjas del convento, un monasterio medieval, recibían a toda clase

de niñas, sobre todo huérfanas. Imponían una estricta disciplina. Dentro de los sombríos muros del monasterio, escasamente decorado, las niñas debían llevar una vida de austeridad y práctica espiritual. Cada cual tenía únicamente dos vestidos, iguales y sin forma. Los lujos estaban prohibidos. La única música era religiosa. La comida era horrible. En sus primeros meses ahí, Gabrielle trató de adaptarse a ese nuevo mundo, pero se sentía demasiado inquieta.

Un día descubrió una serie de novelas románticas que habían sido metidas de contrabando en el convento y que se convirtieron pronto en su única salvación. Escritas por Pierre Decourcelle, casi todas implicaban una historia similar a la de Cenicienta: una joven que había crecido en la pobreza, rechazada y despreciada, se veía transportada de súbito a un mundo de riqueza, gracias a un ingenioso vuelco de la trama. Gabrielle se identificaba por completo con las protagonistas, y le fascinaban en particular las profusas descripciones de los vestidos de las heroínas. Ese mundo de palacios y castillos estaba demasiado lejos de ella, pero mientras pasaba de una novela a otra sentía que participaba en la trama, y eso le daba un deseo arrollador de que se volviera realidad, aunque tuviera prohibido desear esas cosas y fuese aparentemente imposible que las poseyera alguna vez.

Tenía dieciocho años cuando dejó el convento por un internado, también dirigido por monjas. Ahí se le preparó para ser costurera. Esta escuela se encontraba en una pequeña ciudad, y mientras la exploraba descubrió una nueva pasión que perseguir, el teatro. Le encantaba todo de él: el vestuario, los escenarios, el maquillaje de los actores. Era un mundo de transformación, donde alguien podía convertirse en cualquiera. Ahora todo lo que quería era ser actriz y hacerse un nombre en el teatro. Adoptó el nombre artístico de Coco y lo probó todo: actuación, canto y baile. Derrochaba energía y carisma, pero pronto se dio cuenta de que carecía de talento para el éxito al que aspiraba.

Tras aceptar esto, dio en poco tiempo con un nuevo sueño. Muchas actrices que no se ganaban la vida con su trabajo se habían vuelto cortesanas mantenidas por amantes ricos. Estas mujeres poseían un guardarropa inmenso, podían ir donde quisieran y aunque eran rechazadas por la buena sociedad, no estaban encadenadas a un marido despótico. La suerte quiso que uno de los jóvenes que la admiraron en el escenario, Étienne Balsan, la invitara a alojarse en su castillo, ubicado en las proximidades. Había heredado la fortuna de su familia y llevaba una vida de completo ocio. Gabrielle, a la

que ya todos llamaban Coco, aceptó la oferta.

El castillo estaba lleno de cortesanas que viajaban por toda Europa. Algunas eran famosas, todas hermosas y mundanas. Su vida, relativamente sencilla, se centraba en montar a caballo en el campo y asistir por la noche a lujosas fiestas. Las diferencias de clase eran notables. Cada vez que aristócratas o personas importantes llegaban al castillo, mujeres como Coco debían comer con los sirvientes y no dejarse ver.

Sin nada que hacer e inquieta de nuevo, ella se analizó y aquilató el futuro que le aguardaba. Pese a que tenía grandes ambiciones, siempre estaba en busca de algo fuera de su alcance, soñaba sin cesar en un futuro imposible. Primero fueron los palacios de las novelas románticas, después la grandiosa vida en el escenario, para volverse otra Sarah Bernhardt. Su sueño más reciente era otro absurdo. Todas las grandes cortesanas eran mujeres bellas y voluptuosas, mientras que Coco parecía más bien un chico. Carecía de curvas y no era una belleza clásica. Lo que encantaba a los hombres era su presencia y energía, pero eso no iba a durar. Quería siempre lo que otros tenían, imaginaba que contenía un tesoro oculto. Cuando se trataba de otras mujeres y sus novios o esposos, su mayor deseo era robarse al hombre, lo que había hecho en varias ocasiones. Pero cada vez que obtenía lo que quería, incluido el novio o la vida en un castillo, la realidad la desilusionaba. Era un misterio qué podría satisfacerla.

Un día, sin pensar exactamente en lo que se proponía, entró en la recámara de Balsan y hurtó algunas de sus prendas. Comenzó así a usar atuendos de su invención: camisas de cuello abierto de él y sus sacos de tweed en combinación con sus propias prendas, rematado todo ello con un sombrero de paja. Al vestir esos trajes notó dos cosas: que experimentaba una increíble sensación de libertad de dejar atrás los corsés, vestidos ceñidos y recargados tocados que las mujeres se ponían, y que la atención que recibía la deleitaba. Las otras cortesanas la veían ahora con envidia manifiesta. Su estilo andrógino las cautivaba. Esos nuevos atuendos convenían a su figura, y nadie había visto nunca a una mujer que vistiera de esa forma. Balsan mismo estaba fascinado. La presentó con su sastre, quien bajo sus instrucciones hizo para ella un traje para montar de hombre. Había aprendido a montar a caballo, pero no lo hacía a mujeriegas como las demás. Siempre había habido una inclinación atlética en su carácter y en pocos meses se había convertido en una jineta experta. Ahora se le podía ver en todas partes con su curioso traje de montar.

Mientras progresaba en su nuevo personaje, por fin tuvo clara la naturaleza de sus vagos anhelos: quería el poder y la libertad que los hombres tenían, lo que se reflejaba en las holgadas prendas que usaban. Y ella sentía que las demás cortesanas y mujeres del castillo se identificaban con eso. Algo flotaba en el aire, un deseo reprimido que ella había aprovechado. En un par de semanas, varias cortesanas la visitaban ya en su habitación para probarse los sombreros de paja que ella decoraba con listones y plumas. En comparación con los elaborados sombreros que las mujeres tenían que fijar en su cabeza, éstos eran sencillos y fáciles de usar. Las cortesanas deambulaban ya por la ciudad tocadas con sombreros de Chanel y pronto otras mujeres del área preguntaban dónde podían comprarlos. Balsan le ofreció a Coco que usara su departamento en París, donde podría hacer más sombreros y quizá poner un negocio. Ella aceptó gustosamente la oferta.

Poco después, otro hombre entró en su vida: el magnate inglés Arthur Capel, a quien deslumbraron la novedad de su apariencia y sus grandes ambiciones. Se hicieron amantes. Capel remitía a sus amigas aristócratas al estudio de Coco, y pronto sus sombreros causaron furor. Junto con ellos empezó a vender otras prendas de su creación, todas con el aspecto andrógino que ella misma usaba, hechas con jersey de bajo costo pero que ofrecían una libertad de movimiento muy distinta a la de los estilos prevalecientes. Capel la alentó a que pusiera una tienda en la ciudad portuaria de Deauville, donde los parisienses elegantes pasaban el verano. Ésa resultó ser la idea perfecta: en esa ciudad relativamente pequeña, llena de curiosos y las mujeres mejor vestidas, Coco podría causar sensación.

Sorprendió a los lugareños nadando en el mar. Las mujeres no hacían esas cosas, y los trajes de baño femeninos eran casi inexistentes, así que ella creó los suyos con aquellos mismos jerseys. En cuestión de semanas, muchas mujeres abarrotaban su tienda para comprarlos. Coco paseaba por Deauville ataviada con sus trajes distintivos: andróginos, que brindaban libertad de movimiento y eran siempre un tanto provocativos mientras abrazaban el cuerpo. Se volvió la comidilla de la ciudad. Al tiempo que las demás mujeres desesperaban por descubrir dónde obtenía su guardarropa, ella seguía improvisando con prendas masculinas para crear nuevos looks. Tomó un suéter de Capel y lo cortó por el frente, le puso unos botones y creó una versión moderna del cárdigan para mujeres, que se puso de moda de inmediato. Se cortó demasiado el cabello, a sabiendas de que ese estilo se ajustaba a su rostro, y ésta pasó a ser de repente la nueva tendencia. Percibió

el ímpetu a su alrededor y regalaba sus prendas a mujeres hermosas y bien relacionadas, todas las cuales lucían peinados similares al suyo. Estas mujeres, que parecían clones de Chanel, asistían a las fiestas más concurridas, desde donde esparcieron el deseo de ese nuevo estilo más allá de Deauville, a París misma.

En 1920, Chanel era ya en una de las principales diseñadoras de modas del mundo y la mayor creadora de tendencias de su época. Sus prendas representaban una nueva clase de mujer: segura de sí, provocativa y siempre levemente rebelde. Pese a su bajo costo, hechos todavía con jerseys, vendía algunos de sus vestidos a precios muy altos, que mujeres ricas estaban más que dispuestas a pagar para compartir la mística de Chanel. Sin embargo, su antigua inquietud regresó pronto. Quería algo más, algo mayor, un medio más rápido para llegar a mujeres de todas las clases. Para realizar su sueño, optó por una estrategia de lo más inusual: crearía y lanzaría su propio perfume.

En ese entonces, era insólito que una casa de modas comercializara un perfume propio, e inaudito que pusiera tanto énfasis en él. Pero Chanel tenía un plan: este perfume sería tan distintivo como sus prendas, aunque más etéreo, literalmente algo en el aire que excitaría a hombres y mujeres, y los contagiaría del deseo de poseerlo. Para cumplirlo, ella seguiría la dirección opuesta a la de los demás perfumes existentes, que se asociaban con alguna fragancia floral natural. En cambio, Coco quería crear algo que no fuera identificable con una flor particular. Quería que oliera a “un ramo de flores abstractas”, algo agradable pero completamente novedoso. Más que ningún otro perfume, olería distinto en cada mujer. Para llevar más lejos este propósito, decidió darle un nombre inesperado. Los perfumes de la época tenían marcas muy poéticas, románticas. Ella le pondría al suyo su propio nombre y le añadiría un número, Chanel No. 5, como si se tratase de una poción científica. Lo envasó en un estilizado frasco modernista e incorporó en la etiqueta su nuevo logotipo de ces entrelazadas. No se parecía a nada más.

Para lanzar el perfume, se decidió por una campaña subliminal. Comenzó por rociar la fragancia en su tienda en París. Llenaba el aire. Sus clientas no cesaban de preguntar qué era eso y ella fingía ignorancia. Después deslizaba frascos del perfume, sin etiqueta, en la bolsa de sus clientas más ricas y mejor conectadas. Las mujeres empezaron a hablar pronto de ese nuevo y extraño aroma, fascinante e imposible de asociar con cualquier flor conocida. La noticia de otra creación de Chanel se esparció como reguero de pólvora y en su tienda no tardaron en aparecer mujeres que suplicaban adquirir la nueva

fragancia, que ella empezó a colocar discretamente en las estanterías. En las primeras semanas, no hubo reservas que alcanzaran. Nunca antes había ocurrido nada similar en esa industria y aquél terminaría por convertirse en el perfume de más éxito en toda la historia, lo que le valió a Coco una fortuna.

En las dos décadas siguientes, la casa de Chanel reinó en el mundo de la moda, pero durante la Segunda Guerra Mundial ella flirteó con el nazismo, permaneció en París durante la ocupación nazi y se alió visiblemente con los ocupantes. Cerró su tienda al principio de la guerra, y al final de ésta ya había caído en desgracia a ojos de los franceses, debido a sus simpatías políticas. Consciente y quizás avergonzada de ello, huyó a Suiza, donde permaneció en un exilio autoimpuesto. En 1953, sin embargo, sintió la necesidad no sólo de un retorno, sino también de algo mayor. Aunque ya tenía setenta años, le disgustaban las más recientes tendencias de la moda, que en su opinión habían recuperado las antiguas constricciones y lo recargado de las prendas femeninas que ella se había propuesto destruir. Quizás eso señalaba también un retorno a la subordinación de las mujeres. Para Chanel, sería el reto supremo: luego de catorce años fuera de la industria, ya había sido olvidada. Nadie la concebía como creadora de tendencias. Tendría que volver a empezar.

Su primera acción fue correr la voz de que planeaba volver, aunque no dio entrevistas. Quería suscitar rumores y expectación, pero rodearse de misterio. Su nueva colección se presentó en 1954 y una multitud colmó su tienda, sobre todo por curiosidad. Casi de inmediato se impuso una sensación de decepción. Las prendas eran casi un refrito de sus estilos de la década de 1930, con algunos toques nuevos. Todas las modelos eran parecidas a ella e imitaban su forma de andar. El público la juzgó una mujer irremediablemente estancada en un pasado que no volvería nunca. Los atuendos lucían anticuados y la prensa la ridiculizó, al tiempo que sacaba a colación sus relaciones nazis durante la guerra.

Para cualquier otro diseñador ése habría sido un golpe aniquilante, pero a ella no le afectó en lo más mínimo. Como siempre, tenía un plan y sabía qué hacer. Mucho antes de que reapareciera en París, había decidido que Estados Unidos sería el blanco de su nueva línea de ropa. Las estadunidenses reflejaban su sensibilidad mejor que nadie: eran atléticas, ligeras de movimientos, con una silueta sencilla y eminentemente prácticas. Además, tenían más dinero para gastar que nadie más en el mundo. En efecto, la nueva línea causó sensación en ese país y los franceses bajaron el tono a sus críticas.

Menos de un año después de su regreso, ella era de nuevo la diseñadora más importante del mundo y la moda había vuelto a las formas simples y clásicas que Chanel había promovido siempre. Cuando Jacqueline Kennedy comenzó a vestir trajes suyos en sus apariciones públicas, Chanel reclamó su poder como nunca antes.

Cuando recuperó su lugar en la cima, reveló otra práctica contraria a la época y la industria. La piratería era un gran problema en el mundo de la moda, pues imitaciones de diseños establecidos aparecían en el mundo entero después de un desfile. Los diseñadores protegían sus secretos y combatían en los tribunales toda forma de imitación. Chanel hizo lo opuesto: daba la bienvenida en sus desfiles a toda suerte de personas y les permitía tomar fotografías. Sabía que esto no haría sino estimular a las muchas personas que vivían de crear versiones baratas de sus prendas, pero eso era lo que quería. Incluso invitaba a mujeres ricas a que llevaran a sus costureras, las que tomaban notas de los diseños y creaban después réplicas de ellos. Antes que ganar dinero, lo que ella quería era que su moda se propagara por doquier, para sentir que ella misma y su trabajo eran objetos del deseo de mujeres de todas las clases y naciones. Ésa sería la venganza suprema de una niña que había crecido ignorada, rechazada y sin amor. Vestiría a millones de mujeres; su look, su huella, se vería en todas partes, como ocurrió en efecto pocos años después de su regreso.

Interpretación

En cuanto Chanel se puso la ropa de Étienne Balsan y suscitó una nueva clase de atención, lo que hizo clic en su cerebro cambiaría para siempre el curso de su vida. Había ansiado siempre algo transgresor que incitara sus fantasías. No era socialmente aceptable que una huérfana de clase baja aspirara a codearse con las clases superiores. Las actrices y cortesanas no eran roles adecuados a seguir, en especial para una joven que había sido educada en un convento.

Cuando merodeaba por el castillo con su traje de montar y sombrero de paja, pasó a ser de repente el objeto que las demás codiciaban. Les atraía el aspecto transgresor de su ropa, el deliberado desprecio a los roles de género. En lugar de encerrarse en su mundo imaginario de sueños y fantasías, ella podía ser quien estimulara esas fantasías en otras personas. Todo lo que esto requería era que invirtiese su perspectiva: que pensara primero en la audiencia

y planeara cómo capitalizaría su imaginación. Todos los objetos que había deseado desde la infancia eran algo vagos, elusivos, tabús. Ése era su atractivo. Tal es la naturaleza del deseo humano. Sencillamente tenía que invertirlo e incorporar dichos elementos en los objetos que creaba.

Fue así como obró su magia: primero se rodeó de un aura de misterio. Nunca hablaba de su infancia en medio de la pobreza. Inventó incalculables y contradictorias historias sobre su pasado. Nadie sabía nada concreto de ella. Controlaba el número de sus apariciones públicas y conocía el valor de desaparecer por un tiempo. Jamás reveló la fórmula de su perfume ni su proceso creativo en general. Su extraño y atractivo logo fue diseñado para estimular interpretaciones. Todo eso daba amplio margen para que el público imaginara y especulara sobre el mito de Coco. Segundo, siempre asociaba sus diseños con algo vagamente transgresor. Sus prendas tenían un distintivo filo masculino, pero no dejaban de ser decididamente femeninas. Daban a las mujeres la sensación de que cruzaban fronteras de género, de que relajaban física y psicológicamente sus restricciones. Esas prendas se ajustaban mejor al cuerpo, y así combinaban la libertad de movimientos con el sexo. No eran las ropas de las abuelas. Vestir el look Chanel era hacer una declaración de modernidad y juventud. Una vez que esto se afianzó, fue difícil que las mujeres se resistieran a ese llamado.

Finalmente, Coco se cercioró desde el principio de que sus atuendos estuviesen en todas partes. Ver que otras mujeres vestían tales prendas incitaba deseos competitivos por tenerlas y no quedarse atrás. Coco recordaba cuánto había deseado a hombres que ya tenían dueña. Eran deseables porque otra los deseaba. Esos impulsos competitivos son muy intensos en todos nosotros, y sin duda entre las mujeres.

Lo cierto es que los sombreros de paja originales de Chanel no eran sino objetos comunes que podían comprarse en una tienda departamental. Sus prendas iniciales se hacían con las telas más baratas. Su perfume era una mezcla de flores ordinarias, como el jazmín, y sustancias químicas, nada exótico ni especial. Lo que los transformaba en objetos que despertaban un vivo deseo de poseerlos era magia psicológica pura.

Comprende: justo como Chanel, debes invertir tu perspectiva. En lugar de concentrarte en lo que deseas y codicias en el mundo, debes concentrarte en los demás, en sus deseos reprimidos y fantasías incumplidas. Descubre cómo te perciben y qué piensan de lo que haces, como si vieras tu trabajo desde fuera. Esto te dará el casi ilimitado poder de determinar su percepción de esos

objetos y entusiasmarlos. La gente no quiere verdad ni sinceridad, por más que se nos repita esa tontería; desea que su imaginación sea estimulada y verse transportada más allá de sus banales circunstancias. Quiere fantasías y objetos del deseo por codiciar y perseguir a toda costa. Rodéate y rodea tu trabajo de un aire de misterio. Asócialo con algo nuevo, desconocido, exótico, progresista y tabú. No definas tu mensaje; déjalo vago. Crea una ilusión de ubicuidad: tu objeto es visto por doquier y deseado por otros. Permite que la codicia latente en todos los seres humanos haga el resto; desatará una reacción en cadena de deseos.

> *Por fin tengo lo que quería. ¿Soy feliz? No. ¿Qué me falta? Mi alma ya no tiene la picante actividad que el deseo confiere. [...] No nos engañemos: el placer no está en la satisfacción sino en la búsqueda.*
>
> —PIERRE-AUGUSTIN CARON DE BEAUMARCHAIS

CLAVES DE LA NATURALEZA HUMANA

Por naturaleza, los seres humanos no somos fáciles de satisfacer por las circunstancias. Una perversa fuerza en nuestro interior dicta que tan pronto como poseemos algo o conseguimos lo que queremos, la mente empieza a divagar en algo nuevo y distinto, a imaginar que podemos tener algo mejor. Cuanto más distante e inalcanzable sea este nuevo objeto, mayor será nuestro deseo de poseerlo. Llamemos a esto el *síndrome del prado siempre es más verde*, el equivalente psicológico de una ilusión óptica: si nos acercamos demasiado al prado, al nuevo objeto, veremos que después de todo no es tan verde como parecía.

Este síndrome tiene profundas raíces en nuestra naturaleza. El primer ejemplo de que se tenga noticia está en el Viejo Testamento, en el relato del éxodo de Egipto. Elegido por Dios para conducir a los hebreos a la tierra prometida, Moisés los llevó al desierto, donde vagaron cuarenta años. En Egipto habían sido esclavos y tenido una vida muy difícil. Pero en cuanto pasaron penurias en el desierto, añoraron su antigua vida. De cara a la inanición, Dios les dio el maná del cielo, pero ellos lo compararon desfavorablemente con los deliciosos melones, pepinos y carnes que comían en Egipto. Como otros milagros (separar las aguas del mar Rojo, por ejemplo)

no los animaron lo suficiente, decidieron forjar y adorar un becerro de oro; una vez que Moisés los castigó por eso, perdieron interés en el nuevo ídolo.

Sus incesantes quejas y lamentos daban a Moisés un sinfín de dolores de cabeza. Los hombres se desvivían por mujeres ajenas; la gente no paraba de buscar un nuevo culto. Ese perenne descontento irritó tanto a Dios que negó a esa generación, Moisés incluido, entrar en la tierra prometida. Aun después de que la nueva generación se estableció en ese paraíso de leche y miel, las quejas continuaron. Por más que recibieran, soñaban con algo mejor en el horizonte.

Más cerca de nosotros, podemos ver en acción ese síndrome en nuestra vida diaria. Siempre creemos que los demás tienen mejores cosas que nosotros: sus padres eran más cariñosos, su carrera es más interesante, su vida más fácil. Aun si tenemos una relación muy satisfactoria, la mente divaga sin cesar en otra, en alguien sin los muy reales defectos de nuestra pareja, o al menos eso creemos. Soñamos con que se nos arrebate de nuestra tediosa vida y viajemos a una cultura exótica en la que la gente es más feliz que en la sucia ciudad donde vivimos. Tan pronto como tenemos empleo, imaginamos uno mejor. En el terreno político, el gobierno es corrupto y necesitamos un cambio verdadero, quizás una revolución. Imaginamos una auténtica utopía que reemplace al mundo imperfecto en que vivimos. No pensamos en la inmensa mayoría de las revoluciones en la historia, cuyos resultados fueron más de lo mismo o algo peor.

En todos estos casos, si nos acercáramos a la gente que envidiamos, la supuesta familia feliz, el otro hombre o mujer que codiciamos, los nativos exóticos de una cultura que querríamos conocer, ese empleo mejor, esa utopía, entreveríamos la ilusión. Y es común que cuando cumplimos esos deseos nos percatemos de nuestra decepción, pero eso no modifica nuestra conducta. El otro objeto que reluce a la distancia, el siguiente culto exótico o plan de hacerte rico pronto, nos seducirá de manera inevitable.

Uno de los ejemplos más elocuentes de este síndrome es la visión que adoptamos de nuestra niñez conforme se pierde en el pasado. La mayoría recordamos una época dorada de juegos y emociones, y a medida que crecemos se vuelve más dorada aún en la memoria. Desde luego que olvidamos convenientemente las ansiedades, inseguridades y penas que nos afligieron entonces y que ocuparon en nosotros más espacio mental que los fugaces placeres que recordamos. Pero como nuestra niñez y juventud es un objeto que se aleja cuanto más envejecemos, podemos idealizarlo y verlo más

verde que el verde.

Dicho síndrome se explica por tres cualidades del cerebro humano. La primera se conoce como *inducción*, la forma en que algo positivo genera por contraste una imagen negativa en la mente. Esto resulta evidente en el sistema visual. Cuando vemos un color —rojo o negro, por ejemplo—, nuestra percepción del color contrario en torno nuestro, en este caso verde o blanco, tiende a intensificarse. Si examinamos el objeto rojo, veremos aparecer un halo verde a su alrededor. La mente opera por contrastes. Formulamos conceptos sobre algo tomando conciencia de su opuesto. El cerebro saca a relucir esos contrastes todo el tiempo.

Esto significa que cada vez que vemos o imaginamos algo, la mente no tiene otro remedio que ver o imaginar lo contrario. Si la cultura nos prohíbe tener una idea o deseo particular, ese tabú trae al instante a la mente lo prohibido. Todo "no" da origen a su correspondiente "sí". (La ilegalidad de la pornografía en la época victoriana creó la primera industria pornográfica.) Esa vacilación mental entre contrastes es imposible de controlar. Nos predispone a pensar y desear justo lo que no tenemos.

Segundo, la complacencia sería un rasgo evolutivo riesgoso para un animal consciente como el ser humano. Si nuestros antepasados se hubieran contentado con sus circunstancias, no habrían sido sensibles a los peligros que los acechaban en medios aparentemente seguros. Sobrevivimos y prosperamos gracias a nuestra alerta continua, que nos predispuso a pensar e imaginar en toda circunstancia el posible aspecto negativo. Ya no vivimos en sabanas ni bosques repletos de depredadores y amenazas naturales contra la vida, pero nuestro cerebro está programado como si así fuera. Nos inclinamos entonces a un continuo sesgo negativo, que suele expresarse conscientemente en quejas y refunfuños.

Por último, lo real y lo imaginario se experimentan de forma igual en el cerebro. Esto se ha demostrado en varios experimentos en los que sujetos que imaginan algo generan en su cerebro una actividad eléctrica y química muy semejante a la que se presenta cuando eso es real, como lo confirma la imagenología de la resonancia magnética funcional. La realidad puede ser muy hostil y está llena de límites y problemas. Todos estamos destinados a morir. Cada día somos más viejos y menos fuertes. El éxito requiere esfuerzo y sacrificio. No obstante, en nuestra imaginación podemos rebasar esos límites y contemplar toda suerte de posibilidades. La imaginación es esencialmente ilimitada y lo que imaginamos tiene casi la misma fuerza que

lo que experimentamos en la realidad. Así, somos criaturas propensas a imaginar algo mejor que nuestras circunstancias y a sentir cierto placer de que la imaginación nos libere de la realidad.

Todo esto vuelve ineludible el síndrome del prado siempre más verde en nuestra composición psicológica. No moralicemos ni nos quejemos de este posible defecto de la naturaleza humana. Forma parte de la vida mental de cada uno de nosotros y tiene muchos beneficios. Es la fuente de nuestra capacidad para pensar en nuevas posibilidades e innovar. Es lo que ha hecho de la imaginación un instrumento tan poderoso. Y del otro lado de la moneda, es el material con el que podemos mover, incitar y seducir a la gente.

Saber trabajar la codicia natural de los demás es un arte inmemorial del que dependen todas las modalidades de la persuasión. El problema actual no es que la gente haya dejado de codiciar, sino lo contrario: que hemos perdido nuestra conexión con ese arte y el poder que confiere.

Hay evidencias de esto en la cultura. Vivimos una época de bombardeo y saturación. Los anunciantes nos ahogan con sus mensajes y presencia de marca, y nos inducen a dar clic y comprar. Las películas nos apabullan sin misericordia y atacan nuestros sentidos. Los políticos son expertos en suscitar y explotar nuestro desagrado con las circunstancias, pero no saben cómo despertar nuestra imaginación respecto al futuro. En todos estos casos se sacrifica la sutileza, y todo eso tiene un efecto paralizante en nuestra imaginación, que anhela en secreto algo más.

También hay evidencias en las relaciones personales. Cada vez más personas creen que los demás deberían desearlas tal como son. Esto significa revelar lo más posible de sí mismas, exponer sus gustos y aversiones y volverse lo más familiares que puedan. No dejan espacio a la imaginación ni la fantasía, y cuando el hombre o la mujer que desean pierde interés en ellas, acuden a internet para despotricar ahí contra la superficialidad de los hombres y la apatía de las mujeres. Crecientemente ensimismados (véase el capítulo 2), hoy nos es más difícil que nunca entrar en la psicología de los demás e imaginar lo que quieren de nosotros, no lo que nosotros queremos de ellos.

Entiende: las personas pueden señalar todo esto como prueba de que los seres humanos somos ahora más sinceros y veraces, pero la naturaleza humana no cambia en el transcurso de unas cuantas generaciones. La gente se ha vuelto más obvia y directa no por un hondo designio moral, sino por el creciente ensimismamiento y pereza general. Ser uno mismo y lanzar un mensaje propio no requiere ningún esfuerzo. Y la falta de esfuerzo resulta en

la ausencia de efecto en la psicología de otros. Esto quiere decir que el interés de la gente en ti durará lo que un suspiro. Su atención pasará de inmediato a otra cosa y no sabrás por qué. No te tragues el moralismo fácil del momento, que exhorta a la sinceridad a expensas de la deseabilidad. Sigue la dirección opuesta. Son tan pocos los que conocen el arte de la deseabilidad que esto te brindará incontables oportunidades de brillar y explotar las fantasías reprimidas de la gente.

Estrategias para estimular el deseo

La clave para lograr que esta ley funcione en tu beneficio es que te cosifiques y cosifiques lo que produces. Normalmente estás encerrado en tus pensamientos y sueños. Imaginas que la gente te amará y respetará tal como eres. Crees que lo que produces debería emocionarla de forma automática. Después de todo, invertiste mucho esfuerzo en eso y tienes grandes esperanzas de éxito. Pero los demás no lo ven. Para ellos eres sólo una persona entre muchas otras, y como persona inspiras curiosidad, entusiasmo o indiferencia, e incluso hostilidad. Proyectan en ti sus propias fantasías e ideas preconcebidas. Una vez que se hace público, tu trabajo es un objeto completamente divorciado de tus esperanzas y sueños, e inspira emociones débiles o fuertes. En la medida en que puedas verte a ti mismo y lo que produces como objetos que la gente percibe a su modo, podrás cambiar su percepción y crear objetos de deseo.

Las siguientes son las tres estrategias principales para crear esa clase de objetos.

Debes saber cómo y cuándo retirarte. Ésta es la esencia del arte. Posees una presencia que la gente ve e interpreta. Si eres demasiado obvio, si los demás pueden adivinarte y entenderte con demasiada facilidad, si muestras tus necesidades de un modo demasiado visible, inconscientemente ellos terminarán por no respetarte y con el tiempo perderán interés. Tu presencia debe poseer un toque de frialdad, como si sintieras que puedes prescindir de quienes te rodean. Esto le hará ver a la gente que te consideras digno de respeto, lo que, sin que se dé cuenta de ello, aumentará tu valor a sus ojos. Hará que desee perseguirte. Ese toque de frialdad es la primera modalidad de retirada que debes practicar. Añade después cierta inexpresividad y ambigüedad respecto a como eres. Tus opiniones, valores y gustos no deben

ser nunca demasiado obvios. Esto permite que los demás te interpreten como quieran. Las estrellas de cine son expertas en esto. Su rostro y presencia son una pantalla en la que la gente puede proyectar sus fantasías. Debes crear un aire de misterio y suscitar interpretaciones.

Una vez que percibas que has atraído la imaginación de la gente, que la has atrapado, usa la ausencia física y el retiro. No seas tan accesible. Deja pasar un día o una semana sin tu presencia. Crearás así una sensación de vacío en los demás, un toque de dolor. Gracias a estas ausencias ocuparás un grado creciente en su espacio mental. Desearán más de ti, no menos.

Michael Jackson practicó este juego a la perfección en el nivel social. Estaba consciente del peligro de saturar el mercado con su música y sus apariciones públicas. Estrenaba sus álbumes de tal manera que hacía que el público ansiara más. Administraba la frecuencia de sus entrevistas y actuaciones, y jamás se refería al significado de sus letras ni difundía un mensaje explícito. Ocasionalmente pedía a sus publicistas que filtraran a la prensa alguna noticia relativa a él, como la de que recurría a cámaras hiperbáricas para alcanzar la eterna juventud. Nunca confirmaba ni negaba esas noticias, y la prensa enloquecía. Esparcía historias y rumores, pero nada concreto. Esta actitud estratégica de ser elusivo hacía de él un objeto de continuo deseo, tanto de conocerlo mejor como de poseer su música.

Tú puedes crear efectos similares de codicia de tu trabajo. Deja relativamente abiertos la presentación y el mensaje, para que la gente pueda dar a tu trabajo diversas interpretaciones. No definas cómo debe entenderlo o usarlo. A esto se debe que las obras de tan grandes dramaturgos como Shakespeare y Chéjov hayan perdurado a lo largo de los siglos y siempre parezcan frescas y emocionantes; cada generación ve en ellas lo que quiere. Esos escritores aludieron a elementos eternos de la naturaleza humana, pero sin juzgarlos ni instruir a la audiencia sobre qué sentir o pensar. Sigue este modelo en lo que tú produces.

Ten en mente lo siguiente: entre más activa es nuestra imaginación, más placer obtenemos de ella. De niños perdíamos interés si nos daban un juego con instrucciones y reglas explícitas; pero si nosotros lo inventábamos o tenía una estructura laxa, lo que nos permitía dotarlo de nuestras ideas y fantasías, nuestro interés era duradero. Un cuadro abstracto que evoca sueños y fantasías, una película difícil de interpretar, un chiste o anuncio ambiguo nos fuerzan a interpretarlos, y juzgamos estimulante poder ejercitar nuestra imaginación de esa manera. A través de tu trabajo debes estimular al máximo

ese placer en la gente.

Crea rivalidades de deseo. El deseo humano no es nunca un fenómeno individual. Somos criaturas sociales, y lo que queremos suele ser reflejo de lo que otros anhelan. Esto se deriva de nuestros años iniciales. La atención de nuestros padres (el primer objeto que codiciamos) era para nosotros un juego de suma cero; si nuestros hermanos recibían mucha atención, había menos para nosotros. Teníamos que competir con ellos y otros por la atención y el afecto. Cuando veíamos que nuestros hermanos o amigos recibían algo —un regalo o favor—, surgía en nosotros el deseo competitivo de tener lo mismo. Si un objeto o persona no era deseado por otros, lo veíamos con indiferencia o menosprecio; seguro eso se debía a que había algo malo en él.

Esto se convierte en un patrón de por vida, muy explícito en algunos. En las relaciones sólo les interesa un hombre o mujer que ya pertenece a otro, anhelado por un tercero. Su deseo es tomar ese objeto anhelado y triunfar sobre el otro, dinámica que casi con certeza tiene raíces en su infancia. Si otros ganan dinero con un nuevo truco, quieren no sólo participar, sino acaparar el mercado. Para otros, eso es más sutil. Ven que alguien posee algo de apariencia seductora y su deseo no es tomarlo sino compartirlo y participar de la experiencia. En cualquier dirección, cuando vemos personas o cosas que otros desean, su valor aumenta.

Aprende a capitalizar esto. Si puedes crear la impresión de que otros te desean o persiguen tu trabajo, alentarás a la gente a seguirte sin tener que decir una palabra ni imponerte. Ella vendrá a ti. Procura rodearte de esta aura social, o al menos crea esa ilusión.

Puedes producir este efecto de varias formas. Haz que tu objeto sea visto o se hable de él en todas partes, incluso incitando la piratería, como Chanel. No intervengas directamente; eso producirá una fuerza viral. Acelera este proceso con la difusión en varios medios de noticias o rumores sobre el objeto; la gente empezará a hablar de él y la recomendación de boca en boca propagará el efecto. Aun los comentarios negativos o controversias darán fruto, mejor incluso que los elogios. Esto le dará a tu objeto un aire provocativo y transgresor; como sea, a la gente le atrae lo negativo. Tu silencio o falta de instrucción expresa sobre el mensaje permitirá que los demás den rienda suelta a sus versiones e interpretaciones, o hará que personas importantes o líderes de opinión hablen de tu trabajo y aticen el fuego. Dirán que ofreces algo nuevo, revolucionario, nunca antes visto u oído. Traficas con el futuro, las tendencias. En un momento dado, suficientes personas sentirán la

influencia y no querrán quedarse atrás, lo que jalará a muchas otras. El único problema de este juego es que en el mundo hay mucha competencia por esos efectos virales y el público es muy inconstante. Debes ser experto no sólo en desatar esas reacciones en cadena, sino también en renovarlas y crear otras.

En lo individual, deja claro que la gente te desea; que tienes un pasado, no demasiado como para inspirar desconfianza pero sí el suficiente para señalar que otros te han considerado deseable. Sé indirecto en esto. Que oigan hablar de tu pasado, que vean la atención que recibes de hombres o mujeres, sin que digas una sola palabra. Cualquier alarde o señalamiento explícito neutralizará el efecto.

En toda situación de negociación, pugna siempre por incorporar a una tercera o cuarta parte que ansíe tus servicios, para crear una rivalidad de deseo. Esto elevará de inmediato tu valor, no sólo en términos de una guerra de ofrecimientos, sino también porque la gente verá que otros te codician.

Usa la inducción. Quizá creamos que vivimos en una época de gran libertad en comparación con el pasado, pero lo cierto es que nuestro mundo está más regulado que nunca. Cada uno de nuestros movimientos es seguido digitalmente. Más leyes que nunca rigen todos los aspectos del comportamiento humano. La corrección política, que siempre ha existido, es hoy tal vez más intensa debido a lo visibles que somos en las redes sociales. Aunque no lo digamos, a la mayoría de nosotros nos molestan o agobian todas esas restricciones a nuestro movimiento físico y mental. Anhelamos lo subversivo y lo que está más allá de los límites que se nos han impuesto. Un sí o no reprimidos pueden tirar fácilmente de nosotros.

Asocia tu objeto con algo un tanto ilícito, poco convencional o políticamente avanzado. Chanel hizo esto con su andrógino atractivo y al desdeñar los roles de género. El conflicto entre generaciones siempre es material útil para esto; lo que ofreces está en marcado contraste con la acartonada generación anterior. John F. Kennedy lo hizo cuando se pronunció contra la década de 1950 y la época de Eisenhower, un periodo de tedioso conformismo. En contraste, votar por él suponía juventud, vigor y una masculinidad perdida. Actuó, en esencia, en favor del oculto resentimiento contra la figura paterna y el deseo transgresor de librarse de ella. Este deseo siempre está tácitamente presente entre los jóvenes y tiene adscrito en todo momento un elemento de tabú.

Un deseo ilícito que casi todos compartimos es el voyerismo. Asomarse a vidas ajenas infringe estrictos tabús sociales de privacidad, pero todos nos

sentimos motivados a ver qué pasa a puertas cerradas. El teatro y el cine dependen de ese deseo voyerista; nos introducen en habitaciones ajenas y lo experimentamos casi como si literalmente espiáramos a la gente. Incorpora esto en tu trabajo dando la impresión de que revelas secretos que no deberían divulgarse. Algunos se indignarán, pero todos sentirán curiosidad. Podrían ser secretos sobre ti y cómo lograste lo que hiciste, o sobre otros, lo que les sucede a puertas cerradas a personas poderosas y las leyes con que operan.

En cualquier caso, lo que ofreces debe ser nuevo, desconocido y exótico, o presentarse al menos como tal. El contraste con lo que existe, tan opresivamente convencional, producirá un llamado a la codicia.

Por último, ofrece frente a los demás la posibilidad de conseguir lo inalcanzable o imposible. La vida está llena de irritantes límites y dificultades. La riqueza y el éxito demandan un esfuerzo demencial. Estamos atrapados en nuestro carácter (véase el capítulo 4) y no podemos ser alguien más. No podemos recuperar nuestra juventud perdida ni la salud que le era propia. Cada día nos acerca más a la muerte, el último límite. Tu objeto, sin embargo, brinda la fantasía de un camino rápido a la riqueza y el éxito, la recuperación de la juventud perdida, la transformación en una persona nueva e incluso la victoria sobre la muerte. La gente codiciará todas esas cosas, porque son imposibles. Por la ley de la inducción podemos imaginar todos esos atajos y fantasías (tal como imaginamos un unicornio), lo que nos hace desear llegar a ellos, e imaginarlos es casi experimentarlos.

Recuerda: no es la posesión sino el deseo lo que impulsa en secreto a la gente. Poseer algo produce sin remedio cierta desilusión y genera el deseo de algo nuevo. Aprovecha la necesidad humana de fantasías y el placer de perseguirlas. En este sentido, debes renovar sin cesar tus esfuerzos. Una vez que la gente obtenga lo que quiere o te posea, tu valor y su respeto por ti bajarán. No dejes de retirarte, sorprenderla y estimular la caza. Mientras lo hagas, tendrás el poder.

El deseo supremo

Debemos perseguir siempre un mejor conocimiento de nuestra naturaleza. Ver cómo opera en nosotros el síndrome del prado siempre más verde y cómo nos empuja a actuar. Debemos ser capaces de distinguir entre lo positivo y productivo en nuestra codicia, y lo negativo y contraproducente. Del lado

positivo, sentir inquietud y descontento nos motiva a buscar algo mejor y a no conformarnos con lo que tenemos. Nuestra imaginación se ensancha cuando consideramos posibilidades distintas a nuestras circunstancias. Cuando envejecemos, tendemos a ser más complacientes, pero renovar la inquietud de nuestros años previos nos mantendrá jóvenes, y a nuestra mente activa.

Sin embargo, esa inquietud debe estar bajo un control consciente. Con frecuencia nuestro descontento es meramente crónico; nuestro deseo de cambio es vago y reflejo de nuestro hastío. Esto nos hace perder nuestro precioso tiempo. Si estamos insatisfechos con nuestra carrera, hacemos un gran cambio, lo que requiere que adquiramos nuevas habilidades y hagamos nuevos amigos. La novedad de todo esto nos reanima por un tiempo, pero años después sentimos otra vez el tirón del descontento. El nuevo camino no fue el correcto tampoco. Debimos haber pensado mejor e identificar los aspectos de nuestra carrera que no funcionaban para buscar un cambio más tenue, en un ramo afín al anterior que sólo demandara un ajuste de nuestras habilidades.

En las relaciones, podemos dedicar la vida a buscar al hombre o mujer perfectos y acabar solos. Nadie es perfecto. Es mejor aceptar los defectos del otro y admitirlos, o buscar incluso cierto encanto en sus debilidades. Si moderamos nuestra codicia, aprenderemos a dominar las artes del acuerdo y a lograr que una relación funcione, algo que no se logra con naturalidad ni sencillez.

En vez de perseguir sin fin las tendencias más recientes y modelar nuestros deseos con base en lo que otros consideran estimulante, deberíamos dedicar nuestro tiempo a conocer mejor nuestros gustos y deseos, a fin de que podamos distinguir lo que en verdad necesitamos o queremos de lo que nos imponen los anunciantes o los efectos virales.

La vida es corta y nuestra energía limitada. Movidos por nuestros codiciosos deseos, perderemos mucho tiempo en búsquedas y cambios fútiles. No aguardes ni pongas constantemente tus esperanzas en algo mejor; saca el mayor provecho de lo que ya tienes.

Velo así: estás inserto en un medio que consta de personas que conoces y lugares que frecuentas. Ésta es tu realidad. Tu mente se siente atraída en todo momento por algo ajeno a esa realidad, lo cual es propio de la naturaleza humana. Sueñas con viajar a lugares exóticos; si lo consigues, arrastrarás allá tu marco mental de descontento. Tu búsqueda de entretenimiento te dará nuevas fantasías que alimentar. Leerás libros repletos de ideas sin relación

alguna con tu vida diaria, llenos de huecas especulaciones sobre cosas que existen a medias. Y nada de esa agitación e incesante deseo de lo distante te conducirá a algo satisfactorio, sólo despertará más quimeras que perseguir. Al final no podrás escapar de ti mismo.

Por otro lado, la realidad te llama. Abstraerte en lo próximo, no en lo remoto, te procurará una sensación muy distinta. Tu relación con quienes te rodean puede ser siempre más profunda. Nunca conocerás lo suficiente a las personas que tratas, y esto puede ser fuente de una fascinación inagotable. Puedes vincularte más con tu entorno. El lugar donde vives posee una larga historia en la que puedes sumergirte. Conocer mejor tu medio te brindará muchas oportunidades de poder. En cuanto a ti, tienes rincones misteriosos que nunca conocerás del todo. Si intentas conocerte mejor, podrás hacerte cargo de tu naturaleza en lugar de seguir siendo su esclavo. Y tu trabajo ofrece posibilidades infinitas de mejora e innovación, innumerables retos a tu imaginación. Estas cosas son las que están más cerca de ti y componen tu mundo real, no virtual.

Al final, lo que debes codiciar es una relación más estrecha con la realidad, lo que te dará serenidad, concentración y facultades prácticas para cambiar lo que es posible cambiar.

> *Es aconsejable que hagas sentir de vez en cuando a tus conocidos —hombres o mujeres— que podrías prescindir de su compañía. Esto consolidará su amistad. A la mayoría de la gente no le hará ningún daño que en tu trato con ella mezcles en ocasiones un grano de desdén; valorará más tu amistad. [...] Si en efecto tenemos en alta estima a alguien, hemos de ocultárselo como un crimen. Hacer esto no es muy gratificante, pero sí lo correcto. Si ni siquiera un perro soporta que se le trate demasiado bien, ¡un hombre lo hará aún menos!*
>
> —ARTHUR SCHOPENHAUER

6

ELEVA TUS PERSPECTIVAS

LA LEY DE LA CORTEDAD DE MIRAS

Está en la parte animal de tu naturaleza que te impresione lo que ves y oyes en el presente: las noticias y tendencias más recientes, las opiniones y acciones de quienes te rodean, cualquier cosa de aspecto demasiado drástico. Por eso te tragas los tentadores planes que prometen resultados rápidos y dinero fácil. Por eso reaccionas de forma exagerada a tus circunstancias: te relajas o alarmas en exceso cuando los acontecimientos siguen una dirección u otra. Aprende a medir a la gente por la estrechez o amplitud de su visión; no te enredes con quienes no ven las consecuencias de sus actos y están siempre en modo reactivo: te contagiarán. Fija la mirada en las grandes tendencias que gobiernan los hechos, en lo que no se advierte de inmediato. Nunca pierdas de vista tus metas a largo plazo. Con una perspectiva elevada, tendrás paciencia y claridad para cumplir casi cualquier objetivo.

MOMENTOS DE LOCURA

Durante todo el verano y principios del otoño de 1719, el ciudadano inglés John Blunt (1665-1733), uno de los principales directores de la South Sea Company, siguió con creciente ansiedad las noticias que llegaban de París. Los franceses pasaban entonces por un espectacular auge económico, impulsado sobre todo por el éxito de la Mississippi Company, una empresa iniciada por el expatriado escocés John Law para explotar las riquezas de los

territorios de Luisiana controlados por los franceses. Law vendió acciones de esa compañía, y como su precio no cesaba de aumentar, franceses de todas las clases sociales las liquidaban y se volvían fabulosamente ricos. La palabra *millonario* se acuñó en esos meses, justo en referencia a esos nuevos ricos.

Aquellas noticias despertaban molestia y envidia en Blunt. Él era un inglés leal. Con el éxito de la Mississippi Company, París atraía capital de inversión de toda Europa. Si esto persistía, Francia sería pronto la capital financiera del mundo, por encima de Ámsterdam y Londres. Ese novedoso poder de los franceses no podía más que representar un desastre para Inglaterra, su archienemigo, en particular si estallaba otra guerra entre ambos países.

En términos más personales, Blunt era un hombre muy ambicioso. Hijo de un humilde zapatero, desde siempre había aspirado ascender a los más altos niveles de la sociedad inglesa. Iba a lograrlo, creía, gracias a la revolución financiera que arrasaba con Europa, centrada en la popularidad creciente de sociedades anónimas como la de Law y la South Sea Company. En contraste con la acumulación de riqueza mediante el recurso tradicional de la propiedad de terrenos, los cuales resultaban costosos de administrar y muy gravables, era relativamente fácil ganar dinero con la compra de acciones y las ganancias estaban libres de impuestos. Esas inversiones estaban de moda en Londres. Blunt había planeado convertir la South Sea Company en la sociedad anónima más grande y próspera de Europa, y John Law se le había adelantado con una empresa osada y el pleno respaldo del gobierno francés. Blunt tendría que idear algo mejor, por su bien y el futuro de Inglaterra.

La South Sea Company se había formado en 1710 como una empresa administradora de una parte de la enorme deuda del gobierno británico, a cambio de lo cual se le otorgaría el monopolio de todo el comercio inglés con América del Sur. Al paso de los años la compañía no había comerciado casi nada, sino servido como un banco informal para el gobierno. Gracias a su liderazgo en la empresa, Blunt forjó relaciones con los ingleses más ricos y poderosos, en particular el rey Jorge I (1660-1727), quien era uno de sus principales inversionistas y fue nombrado director de la compañía. El lema de Blunt siempre había sido “Piensa en grande”, y le había resultado muy útil. Así, se devanaba los sesos pensando cómo superaría a los franceses hasta que por fin, en octubre de 1719, dio con un plan digno de su lema que cambiaría sin duda el curso de la historia.

El mayor problema del gobierno británico, encabezado por el rey, era la inmensa deuda en que había incurrido en el curso de treinta años, durante las

guerras que había librado con Francia y España, todas ellas financiadas con préstamos. La propuesta de Blunt fue sencilla y asombrosa: la South Sea Company pagaría al gobierno una abultada suma para asumir por completo esa deuda, valuada nada menos que en treinta y un millones de libras esterlinas (a cambio de lo cual recibiría un pago anual de intereses sobre la deuda). Después privatizaría esa deuda de treinta y un millones de libras y la vendería como una mercancía, bajo la forma de acciones propias, a razón de cien libras por unidad. Quienes le habían prestado dinero al gobierno podrían convertir sus pagarés en acciones de la South Sea Company. Las acciones que restaran serían vendidas al público en general.

El precio de una acción sería al principio de cien libras. Como el de cualquier otra, podría bajar y subir; pero en este caso, si se operaba bien, sólo aumentaría. La South Sea Company tenía un nombre sugestivo y ofrecía la perspectiva de comerciar con la vasta riqueza de América del Sur. Igualmente, era un deber patriótico de los acreedores ingleses participar en ese plan, con el que ayudarían a cancelar la deuda y ganarían mucho más que lo que el gobierno les pagaba en intereses anuales. Si el precio de las acciones subía, como era casi indudable que ocurriese, los compradores obtendrían una ganancia líquida y la compañía se permitiría pagar jugosos dividendos. Como por arte de magia, la deuda se transformaría en riqueza. Esto sería la solución a todos los problemas del gobierno, y le aseguraría a Blunt una fama duradera.

Cuando, en noviembre de 1719, el rey Jorge se enteró de la propuesta de Blunt, se sintió muy confundido. No entendía cómo era posible que algo negativo (la deuda) se convirtiese al instante en algo positivo. Además, no comprendía la nueva jerga de las finanzas. Pero Blunt le habló con tal convicción que se dejó llevar por su entusiasmo. Después de todo, prometía resolver de un solo golpe sus dos principales problemas, y resultaba difícil resistirse a esa oferta.

Jorge I era muy impopular, uno de los reyes británicos menos querido de todos los tiempos. No todo era culpa suya: no era inglés, sino alemán, de nacimiento, con el título de duque de Brunswick y elector de Hanover. A la muerte de la reina Ana de Inglaterra, en 1714, Jorge era su pariente protestante vivo más cercano. Tan pronto como subió al trono, sin embargo, sus nuevos súbditos descubrieron que no era de su agrado. Hablaba un inglés con un acento espantoso, sus maneras eran muy toscas y siempre estaba ávido de dinero. Pese a su avanzada edad, no cesaba de perseguir mujeres, ninguna

particularmente atractiva. En los primeros años de su reinado, hubo varios intentos de golpe de Estado; la gente habría recibido con gusto su derrocamiento si alguno de éstos hubiera logrado su objetivo.

Jorge I estaba desesperado por mostrarles a sus nuevos súbditos que, a su manera, podía ser un gran rey. Lo que más detestaba era la asfixiante deuda en que el gobierno había incurrido antes de que él ascendiera al trono. Tenía una reacción casi alérgica a cualquier clase de deuda, como si fuera a chuparle la sangre.

Ahí estaba ahora el ofrecimiento de Blunt de cancelar esa deuda y dar prosperidad a Inglaterra, lo que fortalecería a la monarquía en el proceso. Era casi demasiado bello para ser verdad, y Jorge I brindó todo su respaldo a la propuesta. Encargó al ministro de hacienda, John Aislabie, la tarea de presentarla en enero de 1720 al parlamento, el cual tendría que aprobarla. La propuesta de Blunt desató casi de inmediato una oposición feroz entre varios parlamentarios, que la juzgaron ridícula. No obstante, en las semanas posteriores al discurso de Aislabie, los opositores a esa ley vieron con consternación que el apoyo a su bando se desvanecía poco a poco. Acciones de la South Sea Company habían sido prácticamente regaladas a los ingleses más ricos y poderosos, entre ellos algunos eminentes miembros del parlamento, quienes, en previsión de las ganancias que recibirían, ahora daban su aprobación a la ley.

Cuando ésta fue aprobada, en abril de ese año, Jorge I se presentó en la South Sea House y depositó cien mil libras para comprar acciones de la empresa. Quería dar muestra de su confianza en ella, aunque no era preciso que lo hiciera, porque la expectación causada por la aprobación de la ley había atrapado al público y el interés en las acciones de la South Sea Company ya causaba furor. El centro de actividad era el área de Londres conocida como Exchange Alley, donde se vendían casi todas las acciones. Las callejuelas en torno a esa zona estaban ahora congestionadas de tráfico, y éste aumentaba cada día.

Al principio eran sobre todo los ricos e influyentes quienes llegaban a comprar acciones en sus lujosos carruajes. Pero entre los compradores también había artistas e intelectuales, como John Gay, Alexander Pope y Jonathan Swift. Pronto, sir Isaac Newton sintió esa fuerza de atracción e invirtió una buen parte de sus ahorros, siete mil libras. Semanas más tarde, sin embargo, lo acometió la duda. El precio subía, pero como lo que sube puede bajar, liquidó sus acciones, con lo que duplicó su inversión inicial.

Pronto empezaron a circular rumores de que la compañía estaba a punto de iniciar sus actividades comerciales en América del Sur, donde toda suerte de riquezas yacían ocultas en las montañas. Esto sólo añadió fuego a la hoguera, y personas de todas las clases sociales comenzaron a convergir en Londres para comprar acciones de la South Sea Company. Se afirmaba que Blunt era un alquimista financiero que había descubierto el secreto de convertir la deuda en riqueza. En el campo, los agricultores sacaban de debajo de la cama sus ahorros de toda la vida y enviaban a sus hijos y sobrinos a adquirir todas las acciones posibles. La fiebre se propagó asimismo a mujeres de todos los niveles, quienes normalmente no se entrometían en esas cosas. Ahora, actrices se codeaban con duquesas en Exchange Alley. Entretanto, el precio de las acciones no cesaba de subir, a más de trescientas y pronto a cuatrocientas libras.

Como Francia antes, el país experimentaba ahora un auge espectacular. El 28 de mayo el rey celebró su cumpleaños número sesenta, y para alguien conocido por su frugalidad, aquélla fue la fiesta más pródiga hasta entonces, con tinas enormes llenas de vino de Burdeos y champaña. Para hacer alarde de su nueva fortuna, una mujer se presentó en la fiesta con un vestido cubierto de joyas que valían más de cinco mil libras. En toda Londres, los ricos derribaban sus mansiones y las reemplazaban por residencias más grandes y elegantes. Mozos y lacayos abandonaban su empleo, compraban costosos carruajes y contrataban a su vez a otros mozos y lacayos. Una joven actriz hizo tal fortuna que decidió retirarse; rentó un teatro para despedirse de sus rendidos admiradores. Una aristócrata se sorprendió una noche en la ópera al ver que su antigua criada ocupaba ahora un palco más caro que el suyo. Jonathan Swift le escribió a un amigo: “He inquirido a quienes llegan de Londres acerca de cuál es la religión ahí. Me dicen que las acciones de South Sea. ¿Y cuál es la política de Inglaterra? La respuesta es la misma. ¿Cuál es el comercio? De nuevo, South Sea. ¿Y el principal negocio? Ningún otro que South Sea”.

En el centro mismo de esa febril racha de compra y venta, John Blunt hacía todo lo posible por estimular el interés en las acciones de South Sea y mantener al alza su precio. Las ofrecía en varias emisiones, en las que brindaba generosas condiciones de pago, a veces con un enganche de sólo veinte por ciento para comenzar. Por cada cuatrocientas libras invertidas, él prestaba trescientas. Quería aumentar la demanda y hacerle sentir a la gente que podría perder una oportunidad única de riqueza. El precio había rebasado

pronto las quinientas libras y seguía subiendo. Para el 15 de junio, el precio de suscripción alcanzaba ya la astronómica suma de mil libras, con apenas diez por ciento de enganche y pagos sucesivos de diez por ciento a plazos repartidos en más de cuatro años. Pocos podían resistirse a esas condiciones. Ese mismo mes, Jorge I nombró caballero a Blunt. Ahora barón, sir John Blunt había llegado al pináculo de la sociedad británica. Sí, era de mala apariencia y podía ser muy pretencioso, pero había hecho rica a tanta gente que se trataba ahora de la celebridad más apreciada de Inglaterra.

Mientras los ricos y poderosos se disponían a abandonar Londres en los meses del verano, el ánimo era francamente frenético. Blunt fingía un aire seguro y despreocupado, pero en el fondo empezaba a inquietarse, e incluso a alarmarse. No había previsto un sinnúmero de cosas. Sin darse cuenta, había inspirado una fiebre de nuevas empresas especulativas, algunas de las cuales involucraban ideas legítimas, y otras patentemente absurdas, como el desarrollo de una rueda en movimiento perpetuo. Contagiada, la gente destinaba ya parte de su dinero a esas nuevas sociedades anónimas. Cada libra en efectivo que entraba en ellas era una libra menos para gastar en la South Sea Company, y ése era un problema creciente, porque el dinero en circulación en Inglaterra era limitado, y Blunt no podría llegar ya demasiado lejos en su ofrecimiento de crédito. De igual forma, la gente comenzaba a encauzar dinero a terrenos como una inversión segura para el futuro, para lo cual solía liquidar sus acciones de South Sea. Blunt mismo había hecho eso, a espaldas del público.

Más preocupante era el hecho de que los franceses habían perdido la fe en la empresa del Mississippi y ya retiraban de ella su dinero; escaseaba el efectivo y la economía francesa había caído en una depresión repentina. Esto afectaría sin duda el ánimo en Londres. Blunt tenía que actuar antes de que la gente regresara de sus vacaciones de verano.

En colaboración con el parlamento, consiguió la aprobación de la Bubble Act de 1720, que prohibía todas las sociedades anónimas no autorizadas por cédula real. Esto pondría fin a la especulación galopante. Sin embargo, esta solución tuvo consecuencias que Blunt no previó. Miles de personas habían vaciado sus ahorros en esas nuevas empresas, ahora ilegales, así que era imposible que recuperaran su dinero; su único recurso era vender sus acciones de South Sea. Muchos de los que habían usado crédito para adquirir esas acciones se vieron frente a pagos que ya no podían cubrir, por lo que también ellos intentaron liquidar sus acciones de South Sea. El precio de éstas

comenzó a bajar. Ese agosto, fuera de la South Sea House se formaban multitudes desesperadas por vender.

A fines de ese mismo mes, el propio Blunt cayó presa de la desesperación y decidió lanzar su cuarta emisión, una vez más, a mil libras por acción. Las condiciones eran ahora más generosas que nunca y, para colmo, prometió un oneroso dividendo navideño de treinta por ciento, al que le seguiría uno anual de cincuenta por ciento. Algunos se dejaron seducir por tan atractivos términos, entre ellos el propio sir Isaac Newton. Pero otros, como si despertaran de un sueño, ya cuestionaban todo: ¿cómo era posible que una compañía que aún no había comerciado nada en América del Sur y cuyo único activo tangible eran los intereses que el gobierno pagaba sobre su deuda distribuyera dividendos tan altos? Lo que antes había parecido magia o alquimia resultaba ser ahora un engaño al público. A principios de septiembre el remate rayaba en pánico, pues todos se apresuraban a canjear acciones de papel por algo real, monedas o metales de cualquier especie.

Cuando el pánico de efectivo se aceleró, el Banco de Inglaterra estuvo a punto de venirse abajo por falta de dinero corriente. En Inglaterra quedó claro por fin que la fiesta había terminado. Muchos habían perdido su fortuna y ahorros de toda la vida en esa súbita caída. Isaac Newton perdió alrededor de veinte mil libras, y a partir de entonces la mera mención de finanzas o bancos lo enfermaba. La gente quería vender todo lo que podía. Pronto hubo una ola de suicidios, entre ellos el de Charles Blunt, sobrino de sir John, quien se cortó el cuello después de que se enteró de la magnitud exacta de sus pérdidas.

El propio Blunt fue seguido en las calles y casi sacrificado por un asesino. Tuvo que escapar a toda prisa de Londres. Pasó el resto de su vida en la ciudad de Bath, donde se las arreglaba con los muy modestos medios que le quedaron una vez que el parlamento confiscó casi todo lo que había ganado mediante el plan de South Sea. Quizás en su aislamiento pudo contemplar la ironía de todo eso: había cambiado en efecto el curso de la historia y asegurado su fama para siempre, como el hombre que concibió uno de los planes más absurdos y destructivos nunca antes ideados en la historia de los negocios.

Interpretación

John Blunt era un hombre de negocios pragmático y obstinado que tenía una sola meta: hacer una fortuna duradera para sí y su familia. En el verano de 1719, sin embargo, este hombre realista se contagió de una especie de fiebre. Cuando empezó a leer acerca de lo que acontecía en París, el dramatismo que lo envolvía lo impresionó. Leía vívidos relatos sobre franceses promedio que de repente hacían fortunas. Nunca había pensado que invertir en sociedades anónimas pudiera dar tan rápidos resultados, pero las evidencias de Francia eran irrefutables. Quería una suerte similar para Inglaterra, y al elaborar su plan imitó lógicamente muchas características del de Law, sólo que a mayor escala.

Lo curioso es que por su mente no cruzó nunca una pregunta obvia. Su plan dependía del aumento en el precio de las acciones. Si quienes convertían sus pagarés del gobierno en acciones debían pagar doscientas libras por acción en lugar de cien, recibirían menos acciones, lo que dejaba más de ellas por vender al público para obtener jugosas ganancias. Si las acciones se compraban a doscientas libras, valían más si el precio continuaba subiendo y eran vendidas en algún momento. Ver subir el precio atraería a más acreedores a convertir sus pagarés en acciones y a más personas a comprar. Todos ganarían únicamente si el precio no cesaba de incrementar. Pero ¿cómo podría hacerlo si no se basaba en ningún activo real, como el comercio? Si empezaba a bajar, lo cual era inevitable, cundiría el pánico, pues la gente perdería fe en el plan, y esto no haría más que desatar una reacción en cadena de ventas. ¿Cómo fue posible que Blunt no previera eso?

La respuesta es sencilla: el marco temporal de Blunt se había reducido al punto de que él perdió la capacidad de visualizar varios meses por adelantado y considerar las consecuencias. Hipnotizado por los acontecimientos en Francia, y absorto en la riqueza y poder que estaba por alcanzar, sólo podía percibir el presente y cerciorarse de que el plan se lanzara con tino. Su éxito inicial le hizo creer que esa tendencia sería perdurable. Con el paso del tiempo, comprendió que debía acelerar el aumento del precio, y que el único medio de lograrlo era atraer a más inversionistas con generosas condiciones de crédito. Sin embargo, esto volvió el esquema más precario todavía, una solución que incurría en nuevos peligros. La Bubble Act y los pródigos dividendos implicaron riesgos inmediatos aún mayores, pero para ese momento el marco temporal de Blunt ya se había contraído en sólo días. Si hubiera podido mantener a flote el barco una semana más, habría encontrado una nueva solución. Al final, el tiempo se le agotó.

Cuando la gente pierde la dimensión de las consecuencias de sus actos, pierde también su conexión con la realidad; cuanto más avanza esto, más se impone la locura. La demencia que se apoderó de Blunt contagió pronto al rey y al parlamento, y en definitiva a un país entero cuyos habitantes gozaban de renombre por su sentido común. Una vez que los ingleses vieron que algunos de sus compatriotas ganaban mucho dinero, fue un hecho: el plan tenía que ser un éxito. Ellos también perdieron la capacidad de pensar con una anticipación de meses. Considera lo que le pasó a sir Isaac Newton, un dechado de racionalidad. Aunque también contrajo la fiebre en un principio, una semana después su mente lógica fue capaz de distinguir los resquicios del proyecto y vendió sus acciones. Después vio que otros ganaban sumas muy superiores a sus miserables catorce mil libras y esto le incomodó. Tuvo que regresar en agosto, pese a que ése era sin duda el peor momento para reinvertir. El propio Isaac Newton había perdido su capacidad para pensar más allá del día en que vivía. Como observó un banquero holandés en relación con la escena en Exchange Alley: "[Parecía] que todos los locos habían escapado del manicomio al mismo tiempo".

Comprende: los seres humanos tendemos a vivir en el momento. Ésta es la parte animal de nuestra naturaleza. Reaccionamos antes que nada a lo que vemos y oímos, a lo más dramático en un suceso. Pero no somos meros animales atados al presente. La realidad humana también abarca el pasado: cada suceso guarda relación con algo que sucedió antes en una larga cadena de causalidad histórica. Cada problema presente tiene profundas raíces en el pasado. Y también llega al futuro: todo lo que hacemos tiene consecuencias que se extenderán a los años por venir.

Cuando limitamos nuestro pensamiento a lo que nos ofrecen los sentidos, a lo inmediato, descendemos al nivel animal, donde nuestras facultades racionales son neutralizadas. Dejamos de saber por qué o cómo ocurren las cosas. Imaginamos que un plan exitoso que ha durado varios meses sólo puede mejorar. No pensamos en las consecuencias de lo que echamos a andar. Reaccionamos a lo que se da en el momento, con base únicamente en una reducida pieza del rompecabezas. Es lógico entonces que nuestras acciones tengan consecuencias no buscadas, o incluso que provoquen desastres como la quiebra de South Sea y la crisis reciente de 2008.

Peor todavía, quienes nos rodean tampoco cesan de reaccionar, lo que nos jala al presente con más fuerza aún. Vendedores y demagogos explotan esta debilidad de nuestra naturaleza para engañarnos con la perspectiva de

ganancias fáciles y una gratificación instantánea. El único antídoto a la mano es que aprendamos a distanciarnos de la urgencia inmediata de los hechos y a elevar nuestra perspectiva. En vez de limitarnos a reaccionar, damos un paso atrás para percibir el contexto en toda su amplitud. Consideramos las diversas ramificaciones posibles de cada acto. Tenemos en mente nuestras metas a largo plazo. Cuando elevamos la perspectiva, es común que decidamos que lo mejor es no hacer nada, no reaccionar, sino permitir que el tiempo siga su marcha y ver lo que revela. (Si Blunt hubiera esperado unos meses, habría visto desplomarse el plan de Law e Inglaterra se habría ahorrado su posterior ruina.) Esa cordura y equilibrio no son espontáneos, sino facultades que adquirimos con un gran esfuerzo y que representan el culmen de la sensatez humana.

> *Puedo calcular el movimiento de los cuerpos celestes, pero no la locura de las personas.*
>
> —SIR ISAAC NEWTON

CLAVES DE LA NATURALEZA HUMANA

Casi todos hemos experimentado algo similar al escenario siguiente: alguien que necesitamos o de quien dependemos no nos presta atención, no devuelve nuestras llamadas. Desesperados, le confiamos lo que sentimos o redoblamos nuestros esfuerzos para obtener una respuesta. O bien, tropezamos con un problema, un proyecto que no marcha bien, y tras decidir una estrategia emprendemos la acción apropiada. O alguien aparece en nuestra vida y, cautivados por su vigor y simpatía, lo hacemos nuestro amigo.

Semanas más tarde, nos vemos obligados a reevaluar lo sucedido y el modo en que reaccionamos. Nueva información sale a la luz. La persona que no nos respondía estaba agobiada de trabajo; si no hubiéramos sido tan impacientes, habríamos evitado ahuyentar a un valioso aliado. El problema que queríamos resolver en realidad no era tan urgente, y lo agravamos por precipitar un resultado. Tendríamos que haber sido ser más previsores antes de actuar. Y resulta que aquel nuevo amigo no es tan simpático como parecía; de hecho, el tiempo revela que es un sociópata destructivo de cuya amistad tardaremos años en recuperarnos. Un poco más de distancia nos habría permitido ver las señales de alarma antes de que fuera demasiado tarde. Al

mirar atrás, vemos que tendemos a ser impacientes y a reaccionar con exageración; advertimos prolongados patrones de conducta que de momento se nos escaparon pero que se vuelven más claros después.

Esto quiere decir que en el presente carecemos de perspectiva. Con el paso del tiempo, obtenemos más información y percibimos mejor la verdad; lo que fue invisible para nosotros en el momento se vuelve visible en retrospectiva. El tiempo es nuestro mejor maestro, el revelador de la realidad.

Esto es comparable con el fenómeno visual siguiente: al pie de una montaña, en un bosque denso, no podemos orientarnos ni determinar nuestro entorno. Sólo vemos lo que está frente a nuestros ojos. Si ascendemos por la ladera, percibiremos mejor nuestro entorno y su relación con los demás componentes del paisaje. Entre más ascendamos, nos daremos cuenta de que lo que imaginamos abajo no era muy acertado, porque se basó en una perspectiva levemente distorsionada. En la cima de la montaña tendremos una clara visión panorámica de la escena y perfecta claridad acerca de la distribución del terreno.

Encerrados en el presente, es como si los seres humanos viviéramos al pie de la montaña. Lo que vemos —las personas que nos rodean, el bosque circundante— nos ofrece una visión limitada y distorsionada de la realidad. El paso del tiempo es como el lento ascenso por la montaña. Las emociones que sentimos en el presente ya no son tan fuertes; podemos distanciarnos de ellas y ver las cosas con más claridad.

Cuanto más ascendemos al paso del tiempo, mayor información añadimos al panorama. Lo que vimos tres meses después de los hechos no es tan nítido como lo que terminamos por saber un año más tarde.

Parecería entonces que el saber llega a nosotros demasiado tarde, en retrospectiva. Pero existe una forma en que los seres humanos podemos imaginar el efecto del tiempo, para disponer en el presente de una perspectiva amplia. Llamemos a esto la *perspectiva visionaria*, la cual requiere el proceso siguiente.

Primero, ante un problema, conflicto u oportunidad, aprendemos a distanciarnos del momento. Nos empeñamos en calmar nuestra emoción o temor. Tomamos cierta distancia.

Después, empezamos a profundizar y ampliar nuestra perspectiva. Cuando consideramos la condición del problema que enfrentamos, no nos conformamos con una explicación inmediata, sino que cavamos hondo y contemplamos otras posibilidades, otras motivaciones en los involucrados.

Nos forzamos a examinar el contexto general del suceso, no solamente lo que llama de inmediato nuestra atención. Imaginamos lo mejor posible las consecuencias negativas de las estrategias que estimamos. Prevemos cómo podría desenvolverse en el tiempo el problema u oportunidad, si otros conflictos o dificultades no aparentes de momento podrían cobrar más relevancia que aquello con lo que lidiamos en lo inmediato. Atendemos nuestras metas a largo plazo y ajustamos a ellas nuestras prioridades presentes.

En otras palabras, este proceso implica *tomar distancia* del presente, lanzar una mirada *más profunda* a la fuente de los problemas y adoptar una perspectiva *más amplia* del contexto de la situación, así como dirigir una mirada *más lejana* al futuro, lo que incluye las consecuencias de nuestras acciones y nuestras prioridades a largo plazo.

Mientras seguimos este proceso, ciertas opciones y explicaciones empezarán a parecer más lógicas y realistas que las que se nos impusieron en el momento. Añadimos a esto las lecciones que hemos aprendido sobre nuestros patrones de conducta a lo largo de los años. Así, aunque no podemos recrear todo el efecto que el tiempo ejerce en el pensamiento, podemos aproximarnos. Con demasiada frecuencia, al paso de los meses obtenemos aún más información y disponemos de mejores opciones. Elaboramos este efecto en el presente ampliando nuestras consideraciones y abriendo la mente. Subimos la montaña. Esta elevada perspectiva nos serenará y volverá más fácil que mantengamos nuestra presencia de ánimo conforme se desenvuelven los acontecimientos.

Ideal como es, debemos admitir que esa perspectiva es rara entre los seres humanos. Todo indica que requiere un esfuerzo casi más allá de nuestra capacidad. La razón de esto es sencilla: el pensamiento a corto plazo está programado en nuestro sistema; fuimos hechos para responder a lo inmediato y buscar la gratificación instantánea. A nuestros remotos antepasados les convenía estar al tanto de posibles peligros en el entorno o de una oportunidad de alimento. La evolución no diseñó el cerebro humano para que examinara el panorama y contexto de un suceso, sino para que tomara en cuenta sus características más drásticas. Esto surtía efecto en un entorno relativamente simple y en la sencilla organización social de la tribu, pero ya no es conveniente en el complejo mundo en que vivimos. Hace que reparemos en lo que estimula nuestros sentidos y emociones, y pasa por alto gran parte del panorama.

Esto tiene un efecto decisivo en nuestra manera de ver el placer o el dolor implicado en una situación. El cerebro está diseñado para que advirtamos lo que podría perjudicarnos alrededor nuestro, no para que prestemos atención a peligros futuros y más abstractos. Por eso concedemos más atención al terrorismo (dolor inmediato), sin duda digno de nuestro escrutinio, que al calentamiento global (dolor distante), pese a que representa un peligro mayor, ya que pone en riesgo la supervivencia del planeta. No obstante, este peligro parece abstracto en el presente, aunque cuando deje de serlo podría ser demasiado tarde. Nos aferramos por igual a cosas que nos ofrecen un placer inmediato, aun si estamos enterados de sus negativas consecuencias a largo plazo. Por eso la gente no deja de fumar, beber, consumir drogas o asumir cualquier otra conducta autodestructiva en la que la ruina no es inmediata ni drástica.

En un mundo complejo, con incontables peligros que acechan en el futuro, nuestras inclinaciones a corto plazo constituyen una amenaza permanente a nuestro bienestar. Y a medida que nuestro tramo de atención se reduce a causa de la tecnología, la amenaza aumenta. En muchos sentidos, define nuestra relación con el tiempo. Cuando simplemente reaccionamos a lo que vemos y oímos; cuando pasamos del entusiasmo y la euforia al temor y el pánico en cada dramática noticia adicional; cuando dirigimos nuestros actos a obtener en el momento el mayor placer posible sin pensar en las consecuencias, puede afirmarse que cedemos a nuestra naturaleza animal, a lo más primitivo y potencialmente destructivo de nuestra composición neurológica.

Cuando nos empeñamos en lo opuesto y consideramos las consecuencias de lo que hacemos y nuestras prioridades a largo plazo, nos esforzamos por comprender nuestro auténtico potencial humano como animales pensantes. Y así como el pensamiento a corto plazo es contagioso, un individuo que encarna la sabiduría de la perspectiva visionaria puede tener un efecto muy positivo en quienes lo rodean. Esos individuos nos vuelven conscientes del panorama general y revelan una mentalidad que reconocemos como superior. Queremos imitarlos.

A lo largo de la historia ha habido varios iconos de ese saber que nos guían e inspiran: José en el Antiguo Testamento, quien podía penetrar los corazones de los hombres y predecir el futuro; Sócrates, de la antigua Grecia, quien nos enseñó a ser menos insensatos y más consecuentes en nuestro pensamiento; el brillante estratega Zhuge Liang, de la antigua China, quien

podía predecir cada movimiento del enemigo; líderes como la reina Isabel I y Abraham Lincoln, renombrados por el éxito de sus estrategias a largo plazo; el muy paciente y profético científico Charles Darwin, quien expuso los efectos del tiempo profundo en la evolución de todos los seres vivos, y Warren Buffett, el inversionista más exitoso de la historia, cuyo poder se basa en su amplia perspectiva.

Si es posible, evita el contacto frecuente con aquellos cuyo marco temporal es estrecho, quienes están en un continuo modo reactivo, y empéñate en asociarte con quienes tienen una amplia conciencia del tiempo.

Cuatro señales de miopía y estrategias para superarlas

La mayoría de nosotros creemos asumir alguna modalidad de pensamiento a largo plazo; después de todo, tenemos metas y planes. Pero nos engañamos. Podemos ver claramente esto cuando hablamos con otros sobre *sus* planes y estrategias para el futuro próximo y remoto: con frecuencia nos impresiona la vaguedad y falta de reflexión en esas estrategias. Más que planes, son esperanzas y deseos; y en medio de la premura que suelen imponer los acontecimientos inmediatos, la sensación de presión y la necesidad de respuestas, esas débiles metas y planes caen por sí solos. En la mayoría de los casos improvisamos y reaccionamos con información insuficiente. Negamos esto porque nos resulta difícil tener perspectiva acerca de nuestro proceso de toma de decisiones.

La mejor forma de remediar este problema es advertir los claros signos de pensamiento miope en nuestra vida. Igual que en muchos otros elementos de la naturaleza humana, la conciencia es la clave. Sólo podremos combatir esos signos si los identificamos. Las siguientes son las cuatro manifestaciones más comunes del pensamiento de corto plazo:

1. Consecuencias no deseadas. La historia abunda en ejemplos de este fenómeno. En la antigua Roma, un grupo de hombres leales a la república temían que Julio César quisiera perpetuarse en el poder y estableciera una monarquía. En 44 a. C. decidieron asesinarlo y restaurar la república. En el caos y vacío de poder subsecuente, el sobrino nieto de César, Octavio, ascendió rápidamente a la cima, asumió el poder, puso fin a la república y estableció una monarquía *de facto*. Muerto César, resultó que jamás había sido su intención crear un sistema monárquico. Los conspiradores provocaron

justo lo que querían impedir.

En la India del siglo XIX, bajo el régimen colonial británico, las autoridades decidieron que había demasiadas cobras venenosas en las calles de Delhi, lo que incomodaba a los residentes británicos y sus familias. Para resolver esta cuestión, ofrecieron una recompensa por cada cobra muerta que los nativos entregaran. Pronto, emprendedores lugareños se pusieron a criar cobras para ganarse la vida con el botín. El gobierno los descubrió y canceló el programa. Molestos con los gobernantes y sus acciones, los criadores soltaron a las cobras en las calles, con lo que triplicaron su población en comparación con la previa al programa.

Otros tristemente célebres ejemplos incluirían la decimoctava enmienda, que estableció en 1920 la prohibición de la venta de alcohol en Estados Unidos, diseñada para detener la propagación del alcoholismo, pero que no hizo sino aumentar su consumo en un monto sustancial. Y el sorpresivo ataque japonés contra Pearl Harbor en 1941, concebido para diezmar de un solo golpe a la fuerza naval de Estados Unidos y poner de rodillas a ese país, en cambio, sacó a la sociedad estadunidense de su aislacionismo y aseguró la movilización de los recursos y fuerza humana superiores de esa nación no sólo para derrotar a los japoneses, sino también para destruir por siempre a su ejército. El éxito de ese ataque garantizó lo contrario de lo que se perseguía.

Podemos hallar ejemplos menos drásticos en nuestra vida diaria. Tratamos de controlar a un adolescente rebelde restringiendo su conducta, sólo para volverlo aún más rebelde e incontrolable. Intentamos animar a una persona deprimida haciéndole ver que su vida no es tan negativa y brilla el sol, sólo para descubrir que la hemos deprimido más; ahora se siente culpable de sus sentimientos, inútil y más sola en su infelicidad. Interesada en fomentar la apertura de su esposo para con ella, una mujer, con la esperanza de establecer más intimidad entre ambos, le pregunta qué piensa, qué sucedió en el curso del día, etcétera; él lo interpreta como invasión de su privacidad y se cierra más, lo que vuelve a su esposa más desconfiada y entrometida, a resultas de lo cual él se cierra más todavía.

La fuente de este antiguo síndrome es relativamente sencillo: alarmados por algo en el presente, adoptamos una solución sin pensar en el contexto, las raíces del problema, las consecuencias no deseadas que podrían desprenderse de ella. Como reaccionamos en lugar de pensar, nuestros actos se basan en información insuficiente: César no pensaba iniciar una monarquía, los pobres de Delhi despreciaban a sus gobernantes coloniales y no tomarían a bien una

súbita pérdida de dinero, los estadunidenses estarían dispuestos a ir a la guerra si eran atacados. Cuando operamos con una perspectiva tan distorsionada, esto redunda en toda clase de efectos perversos. En todos estos casos, un simple ascenso a la montaña habría hecho evidentes las negativas consecuencias que ahora son obvias, vistas en retrospectiva; por ejemplo, que ofrecer una recompensa por cobras muertas incitaría lógicamente su crianza por los nativos.

Invariablemente, en estos casos el pensamiento de las personas es simple y perezoso: mata a César y la república retornará, la acción A conduce al resultado B. Una variante de esto, muy común en el mundo moderno, es creer que si la gente tiene buenas intenciones, el resultado debería ser algo bueno. Si un político es honesto y tiene buenas intenciones, obtendrá los resultados deseados. De hecho, las buenas intenciones tienden a desembocar en lo que se conoce como *efectos cobra*, porque las personas con las más nobles intenciones suelen estar cegadas por su superioridad moral y no toman en cuenta las complejas y a menudo malévolas motivaciones de los demás.

No pensar en las consecuencias es una verdadera peste en el mundo actual, que no ha hecho más que agravarse con la rapidez y facilidad del acceso a la información, lo cual le da a la gente la ilusión de que está informada y ha reflexionado bien las cosas. Considera guerras autodestructivas como la invasión de Irak en 2003, los intentos de inmovilizar al gobierno estadunidense en busca de beneficios políticos a corto plazo y el creciente número de burbujas financieras, desde las acciones de compañías de tecnología hasta los inmuebles. Esto se relaciona con una gradual desconexión de la historia, ya que tendemos a ver los sucesos del presente como si estuvieran aislados en el tiempo.

Entiende: todo fenómeno en el mundo es complejo por naturaleza. La gente que tratas es igualmente compleja. Cualquier acción desata una ilimitada cadena de reacciones. Nunca es tan simple como que A conduce a B, B conduce a C, a D, y más allá. Otros actores intervendrán en el drama, y es difícil predecir sus motivaciones y reacciones. No puedes trazar esas cadenas ni prever por completo las consecuencias, pero si adoptas un pensamiento más congruente, al menos estarás al tanto de las consecuencias negativas más obvias, lo que a menudo representa la diferencia entre el éxito y el desastre. Necesitas profundidad de pensamiento y avanzar varios grados en la imaginación de las permutaciones, hasta donde tu mente pueda llegar.

Este proceso te convencerá a menudo de la prudencia de no hacer nada y

esperar. ¿Qué efectos habría tenido en la historia que los conspiradores romanos hubieran contemplado esto y decidido esperar a que César muriera por causas naturales o en batalla?

Si bien esta forma de pensar es importante para los individuos, puede ser aún más decisiva para las grandes organizaciones, donde es mucho lo que está en juego para una gran cantidad de personas. En cualquier grupo o equipo, al menos una persona debe encargarse de prever todas las consecuencias imaginables de una estrategia o línea de acción, de preferencia alguien dotado de una mentalidad escéptica y prudente. Nunca llegarás demasiado lejos en este proceso, y el tiempo y el dinero invertidos rendirán con creces cuando gracias a él evites una catástrofe y desarrolles planes más sólidos.

2. La pesadilla táctica. Te ves envuelto en varias luchas o batallas. Aunque sientes que no vas a ninguna parte, tienes la impresión de que ya invertiste tanto tiempo y energía que sería un desperdicio abandonar el campo. En realidad, has perdido de vista tus metas a largo plazo, aquello por lo que peleas. Ahora sólo te interesa reafirmar tu ego y demostrar que tienes la razón. Esta dinámica es común en las querellas matrimoniales: no se trata ya de enmendar la relación, sino de imponer el punto de vista propio. Atrapado en estas batallas, en ocasiones te sientes mezquino y a la defensiva, con el ánimo por los suelos. Esto es señal casi infalible de que has caído en la pesadilla táctica. Nuestra mente está diseñada para el pensamiento estratégico: el cálculo previo de varios pasos hacia nuestras metas. En la pesadilla táctica no puedes elevar lo suficiente tu perspectiva para pensar de ese modo. Reaccionas sin cesar a los movimientos de esta u otra persona, enredado en sus dramas y emociones, y no haces más que dar vueltas en círculos.

La única solución es apartarte temporal o permanentemente de esas batallas, en particular si ocurren en varios frentes. Necesitas distancia y perspectiva. Calma tu ego. Recuerda que ganar una discusión o imponer tu punto de vista no te llevará a la larga a ningún lado. Gana con tus actos, no con tus palabras. Piensa de nuevo en tus metas a largo plazo. Crea una escala de valores y prioridades en tu vida, recuerda lo que en verdad te importa. Si determinas que una batalla particular es importante, con la distancia podrás idear una respuesta más estratégica.

Muchas veces te darás cuenta de que ciertas batallas no valen la pena. Son una pérdida de tiempo y energía, elementos que deberían ocupar un alto lugar en tu escala de valores. Siempre es mejor retirarse de una batalla ociosa, por

mucho que hayas invertido en ella. Tu espíritu y energía son consideraciones relevantes. Sentirte frustrado y mezquino tendrá repercusiones en tu capacidad para pensar de forma estratégica y cumplir tus metas. El proceso ya delineado en las “Claves” elevará por sí solo tu perspectiva y conducirá tu mente al área estratégica. Y en la vida como en la guerra, los estrategas siempre se impondrán sobre los tácticos.

3. La fiebre de la cinta de cotizaciones. Durante el periodo previo a la crisis de Wall Street de 1929, muchos se habían vuelto adictos al mercado de valores, y esta adicción tenía un componente físico: el ruido del tablero que registraba por teletipo cada cambio de precio de una emisión accionaria. Oír ese chasquido indicaba que algo había pasado, que alguien acababa de hacer una operación y había ganado una fortuna. Muchos se sentían atraídos por el ruido mismo, que parecía el pulso de Wall Street. Aunque ese tablero ya no existe, muchos nos hemos vuelto adictos al ciclo noticioso al minuto, a “cuál es la tendencia del momento”, al flujo de mensajes en Twitter, acompañado con frecuencia por una breve alarma que posee sus propios efectos narcóticos. Nos sentimos conectados de este modo al flujo mismo de la vida, a los sucesos tal como se presentan en tiempo real y a las demás personas que siguen esos mismos reportes instantáneos.

Esta necesidad de saber todo al instante deja sentir su impulso en todo lo demás. Una vez que esperamos disponer rápidamente de una noticia, nos será imposible aminorar el paso al ritmo que teníamos apenas un año antes. De hecho, sentiremos la necesidad de recibir más rápido una mayor cantidad de información. Tal impaciencia tiende a extenderse a otros aspectos de la vida: la conducción del automóvil, la lectura de un libro, la atención prestada a una película. Nuestro tramo de atención se reduce, lo mismo que nuestra tolerancia a los obstáculos que se interponen en el camino.

Todos podemos reconocer en nuestra vida signos de esta nerviosa impaciencia, pero lo que no distinguimos es el efecto distorsionador que tiene en nuestro pensamiento. Las tendencias del momento —en los negocios o la política— están insertas en tendencias mayores, que se desarrollan a lo largo de varias semanas y meses. Estos periodos más prolongados tienden a revelar las debilidades y fortalezas relativas de una inversión, una idea estratégica, un equipo deportivo o un candidato a un puesto político, y éstas suelen ser contrarias a lo que percibimos en las microtendencias del momento. Considerado por separado, una encuesta o un precio accionario no nos dice mucho sobre esas fortalezas y debilidades. Nos ofrece la engañosa impresión

de que lo que se constata en el presente no hará más que pronunciarse con el paso del tiempo. Es normal que deseemos seguir el paso de las noticias más recientes, pero basar cualquier decisión en esas instantáneas es correr el riesgo de malinterpretar el panorama general.

Además, la gente tiende a reaccionar de más a todo cambio negativo o positivo en el presente, y resulta doblemente difícil resistirse a caer atrapado en su pánico o euforia.

Piensa en lo que Abraham Lincoln tuvo que enfrentar en una época mucho menos tecnológica que la nuestra. Al inicio de la Guerra Civil estadunidense, examinó el panorama; de acuerdo con sus estimaciones, el norte prevalecería porque disponía de más hombres y recursos. El único peligro era el horizonte temporal. Lincoln necesitaría tiempo para que el ejército de la Unión se desarrollara como una fuerza combativa y para buscar a los generales indicados que librarían la guerra como él lo deseaba. No obstante, si transcurría mucho tiempo y no había grandes victorias, la opinión pública se volvería contra el esfuerzo bélico, y una vez que el norte se dividiera, sería imposible que Lincoln cumpliera su objetivo. Necesitaba paciencia, pero también victorias en el campo de batalla.

Durante el primer año de guerra, el norte sufrió una gran derrota en Bull Run, y de pronto casi todos cuestionaron la aptitud del presidente. Incluso norteños tan razonables como el famoso editor Horace Greeley lo instaron a negociar la paz. Otros los exhortaron a lanzar un golpe inmediato y arrollador contra el sur, pese a que el ejército no estaba preparado para eso.

La presión no cesaba de aumentar mientras el norte no conseguía una victoria sólida, hasta que por fin el general Ulysses S. Grant acabó con el sitio de Vicksburg en 1863, a lo que pronto siguió la victoria en Gettysburg del general George Meade. Lincoln fue reconocido de repente como un genio. Seis meses más tarde, sin embargo, mientras Grant se estancaba en la persecución del ejército confederado del general Robert E. Lee y las bajas se incrementaban, la sensación de pánico retornó. Una vez más, Greeley instó a negociaciones con el sur. La reelección de Lincoln ese mismo año parecía condenada al fracaso; él se había vuelto inmensamente impopular. La guerra se prolongaba demasiado. Al sentir el peso de todo eso, a fines de agosto de 1864 Lincoln redactó una carta en la que detallaba las condiciones de paz que ofrecería al sur, pero esa misma noche se avergonzó de haber perdido su determinación y guardó la carta en un cajón. Estaba convencido de que la marea cambiaría y el sur sería aplastado. Una semana después, el general

William Tecumseh Sherman entró en Atlanta y todas las dudas en torno a Lincoln se desvanecieron para siempre.

Gracias a su visión a largo plazo, Lincoln había evaluado correctamente las fuerzas y debilidades relativas de los dos bandos y la forma en que evolucionaría la guerra. Todos los demás cayeron atrapados en los informes diarios del progreso del esfuerzo bélico. Algunos querían negociar, otros acelerar la ofensiva, pero todo se basaba en las momentáneas oscilaciones de la fortuna. Un hombre débil habría cedido a esas presiones y la guerra habría terminado de un modo muy distinto. La escritora Harriet Beecher Stowe, quien visitó a Lincoln en 1864, escribiría de él más tarde: “Rodeado por toda suerte de reclamos en conflicto, traidores, hombres tímidos y poco entusiastas, partidarios de los estados fronterizos y los estados libres, abolicionistas radicales y conservadores, lo escuchó todo, sopesó las palabras de todos, esperó, observó, cedió aquí y allá, pero en esencia conservó un propósito inflexible y honesto, y así salvó el barco de la nación”.

Lincoln es un modelo para todos nosotros como antídoto de la fiebre. Primero debemos desarrollar la paciencia, un músculo que requiere entrenamiento y repetición para fortalecerse. Lincoln era sumamente paciente. Cuando enfrentemos cualquier problema u obstáculo, sigamos su ejemplo, aplacemos las cosas y demos marcha atrás, esperemos uno o dos días antes de actuar. Segundo, cuando encaremos asuntos relevantes, tengamos una noción clara de nuestras metas a largo plazo y cómo alcanzarlas. Esto implica, en parte, evaluar las fortalezas y debilidades relativas de los involucrados. Tal claridad nos permitirá distanciarnos de las exageradas reacciones emocionales de quienes nos rodean. Por último, es importante que tengamos fe en que el tiempo nos dará la razón y mantengamos nuestra resolución.

4. Extravío en la trivialidad. La complejidad de tu trabajo te abruma. Sientes la necesidad de estar al tanto de todos los detalles y las tendencias mundiales para controlar mejor las cosas, pero te ahogas en información. Es difícil ver el bosque proverbial a través de las hojas. Esto es señal segura de que has perdido la noción de tus prioridades: cuáles son las cosas importantes, qué problemas o detalles requieren más atención.

El icono de este síndrome es Felipe II de España (1527-1598). Este rey tenía un prodigioso apetito de documentación y de estar al pendiente de todas las facetas del gobierno. Eso le daba una sensación de control, pero al final hizo que perdiera el control. Se encargaba del lugar que debían ocupar los escusados en su nuevo palacio del Escorial y su precisa distancia de la cocina;

dedicaba días enteros a deliberar cómo debían ser tratados y remunerados ciertos miembros del clero. En cambio, a veces no prestaba la atención debida a relevantes informes sobre espías y asuntos de seguridad nacional. Sumergido en interminables reportes sobre el estado del ejército turco, creyó que éste daba muestras de gran debilidad y decidió lanzar una guerra en su contra. Pero calculó mal. Esa guerra duraría dieciocho años, no tendría una resolución definitiva y dejaría a España sumida en la pobreza.

Algo similar le sucedió con Inglaterra. El rey debía leer cada informe sobre el estado de la marina inglesa, el apoyo del pueblo a la reina Isabel, cada minucioso detalle sobre las finanzas y defensas costeras de ese país. Con base en años dedicados a ese estudio, en 1588 decidió lanzar a su armada contra Inglaterra, con la certeza de que, habiendo incrementado lo bastante a la suya, España prevalecería. Sin embargo, no había prestado atención suficiente a los reportes del clima, el factor más importante de todos, porque tormentas marítimas significarían la destrucción de la armada. Tampoco se percató de que para el momento en que había compilado y asimilado suficiente información sobre los turcos o Inglaterra, la situación ya había cambiado. Así, aunque parecía sumamente atento a los detalles, nunca estaba al tanto de nada. Al paso de los años agobió su mente con tantas lecturas que sufría frecuentes dolores de cabeza y mareos. Definitivamente dañado su pensamiento, tomó decisiones que a la larga conducirían a la irreversible decadencia del Imperio español.

En ciertos sentidos, es probable que te parezcas a Felipe II más de lo que quisieras creer. Prestas atención a detalles que semejan tener importancia inmediata mientras ignoras los reportes del clima que condenarán al fracaso tu proyecto. Como Felipe, reúnes información sin considerar tus prioridades, lo que importa de verdad. Pero el cerebro tiene límites. Asimilar demasiada información produce fatiga mental, confusión y sensaciones de impotencia. Todo comienza a parecer igualmente relevante: el lugar de los escusados y una posible guerra con los turcos. Necesitas un sistema de filtración mental basado en una escala de prioridades y en tus metas a largo plazo. Saber qué persigues te ayudará a distinguir lo esencial de lo no esencial. No es preciso que conozcas todos los detalles. En ocasiones debes delegar: permitir que tus subordinados se ocupen de recopilar información. Recuerda que un mayor control de los acontecimientos provendrá de evaluaciones realistas de la situación, justo lo que más se le dificulta a un cerebro extraviado en la trivialidad.

El ser humano visionario

La mayoría de nosotros vivimos en un marco temporal relativamente estrecho. Por lo general, asociamos el paso del tiempo con algo negativo: el envejecimiento y la cercanía de la muerte. Por instinto, evitamos pensar demasiado en el futuro y el pasado, porque esto nos recuerda el transcurso del tiempo. Respecto al futuro, quizá pensemos en nuestros planes para dentro de uno o dos años, pero más que ideas tenemos fantasías, deseos en lugar de un análisis serio. Respecto al pasado, podríamos tener agradables o dolorosos recuerdos de la infancia y años posteriores, pero en general el pasado nos desconcierta. Cambiamos tanto cada año que lo que fuimos hace cinco, diez, veinte años podría ser para nosotros como una persona desconocida. No tenemos una noción coherente de lo que somos, una sensación de enlace entre las versiones de nosotros a los cinco y los treinta y cinco años de edad.

Nuestra renuencia a llegar demasiado lejos en cualquier dirección nos condena a vivir en el presente. Reaccionamos a lo que vemos y oímos, así como a lo que reaccionan los demás. Buscamos placeres inmediatos que nos distraigan del paso del tiempo y nos hagan sentir más vivos. Pero pagamos un precio por todo esto. Reprimir la idea de la muerte y el envejecimiento genera una continua ansiedad subyacente. No aceptamos la realidad. Limitarnos a reaccionar a los hechos presentes nos destina a un viaje en la montaña rusa: subimos y bajamos con cada cambio de fortuna. Esto sólo puede contribuir a nuestra ansiedad, ya que la vida parece transcurrir demasiado rápido a causa de la precipitación de los acontecimientos.

Tu tarea como estudioso de la naturaleza humana, y como alguien que aspira a desarrollar al máximo el potencial del animal humano, es ampliar lo más posible tu relación con el tiempo y retardarla. Esto significa que no debes ver el paso del tiempo como un enemigo, sino como un gran aliado. Cada etapa de la vida tiene sus ventajas: las de la juventud son las más obvias, pero con la edad llega también una perspectiva mayor. Envejecer no debe asustarte; la muerte es tu amiga (véase el capítulo 18). Ella te motiva a sacar el mayor provecho a cada momento, te da una sensación de urgencia. El tiempo es tu gran amo y maestro. Te afecta en el presente. Saber que dentro de un año el problema que experimentas ahora apenas parecerá importante te ayudará a reducir tu ansiedad y ajustar tus prioridades. Al estar consciente de que el tiempo revelará las debilidades de tus planes, serás más cuidadoso y parsimonioso para hacerlos.

Respecto al futuro, aprende a reflexionar a fondo en tus metas a largo plazo. No deben ser sueños vagos sino metas concretas, y deberás trazar el camino a seguir para llegar a ellas. Respecto al pasado, experimentas una profunda conexión con tu infancia. Sí, no cesas de cambiar, pero tus cambios son superficiales y crean la ilusión de una transformación real. De hecho, tu carácter se fijó en tus primeros años (véase el capítulo 4), junto con tu inclinación a ciertas actividades, tus gustos y aversiones. A medida que envejeces, tu carácter sólo se vuelve más obvio. Sentirte orgánicamente vinculado con lo que fuiste en el pasado te brindará una fuerte noción de identidad. Sabrás lo que te agrada y desagrada, sabrás quién eres. Esto te ayudará a preservar tu amor propio, el cual es crítico para no caer en el narcisismo profundo y desarrollar empatía (véase el capítulo 2). Asimismo, prestarás más atención a los errores y lecciones del pasado, justo lo que aquellos que están encerrados en el presente tienden a reprimir.

Como todos, disfrutas del presente y sus placeres pasajeros. No eres un monje. Te identificas con las tendencias del momento y el flujo de la vida. Pero obtendrás aún más placer al cumplir tus metas a largo plazo y vencer la adversidad. Esta relación ampliada con el tiempo tendrá en ti un efecto definitivo. Te volverá más sereno, más realista, te pondrá más en sintonía con las cosas que importan. También te convertirá en un estratega superior en la vida, capaz de resistir las reacciones exageradas de los demás a lo que sucede en el presente y de ver más lejos en el futuro, un poder que los seres humanos apenas hemos empezado a aprovechar.

Los años enseñan muchas cosas que los días nunca sabrán.

—RALPH WALDO EMERSON

7

VENCE LA RESISTENCIA DE LA GENTE CONFIRMANDO SU OPINIÓN DE SÍ MISMA

LA LEY DE LA ACTITUD DEFENSIVA

La vida es cruel, y la gente competitiva. Es lógico que persigamos nuestros intereses. También queremos sentir que somos independientes, que hacemos nuestra voluntad. Por eso, cuando los demás tratan de convencernos o cambiarnos, nos ponemos a la defensiva y nos resistimos. Ceder pone en duda nuestra necesidad de sentirnos autónomos. A esto se debe que para lograr que la gente abandone sus posiciones defensivas, siempre tengas que hacer que parezca que actúa por voluntad propia. Crear una sensación de mutua cordialidad contribuye a moderar la resistencia de la gente y hace que quiera ayudar. Nunca agredas a nadie por sus creencias ni lo hagas sentir inseguro de su inteligencia o bondad; esto no hará sino afianzar su actitud defensiva y volverá imposible tu tarea. Hazle sentir que haciendo lo que quieres él es noble y altruista, la tentación suprema. Aprende a moderar tu obstinación y libera tu mente de sus posiciones cerradas y defensivas, con lo que desatarás tus facultades creativas.

EL JUEGO DE LA INFLUENCIA

En diciembre de 1948, el senador Tom Connally, de Texas, recibió una visita del recién electo segundo senador de ese estado, Lyndon Baines Johnson (19081973). Éste había servido previamente, durante doce años, como

congresista demócrata en la cámara de representantes, donde se hizo fama por sus grandes ambiciones y su impaciencia por alcanzarlas. Podía ser desparpajado, dogmático e incluso un poco agresivo.

Connally sabía todo eso, pero estaba dispuesto a juzgar a Johnson por sí mismo. Estudió detenidamente al joven (era treinta y un años mayor que él). Ya se había encontrado antes con él, y lo creía más bien astuto. Pero después de intercambiar algunas bromas, Johnson reveló sus verdaderos motivos: esperaba conseguir un asiento en uno de los tres comités más prestigiosos del senado: presupuesto, finanzas o relaciones exteriores. Connally pertenecía a dos de ellos como miembro titular. Johnson insinuó que, en su calidad de conciudadano texano, Connally podía ayudarlo a obtener lo que quería. Éste juzgó obvio que aquél no entendía cómo operaba el sistema senatorial y decidió ponerlo en su sitio de una vez por todas.

Actuando como si le estuviera haciendo un gran favor, ofreció ayudarlo a ocupar un asiento en el comité de agricultura, algo que sabía que Johnson consideraría ofensivo dado que ése era uno de los comités menos codiciados. Para clavar el puñal más profundamente, añadió que había seguido su campaña al senado y que en numerosas ocasiones lo había oído declararse amigo de los agricultores. Ahí estaba su oportunidad de demostrarlo: el comité de agricultura le ajustaría a la perfección. Johnson no pudo ocultar su desagrado y se removía incómodo en su silla. “Más tarde, Lyndon”, concluyó Connally, “una vez que hayas pasado un tiempo en el senado, tu arribo al comité de relaciones exteriores o finanzas te permitirá prestar un *verdadero* servicio público.” Connally entendía por “un tiempo” unos buenos doce a veinte años, el periodo que solía tardar cualquier senador en acumular suficiente influencia. Ésta se llamaba antigüedad y tales eran las reglas del juego. Connally había tardado casi veinte años en obtener su envidiable posición en aquellos comités.

Durante las semanas siguientes, entre los senadores corrió la voz de que Johnson era alguien a quien se debía vigilar, a causa de su ánimo exaltado. Así, fue una agradable sorpresa cuando muchos de ellos lo conocieron, después de que ocupó oficialmente su puesto. No era en absoluto lo que esperaban, sino la encarnación misma de la cortesía y el respeto. Los visitaba a menudo en sus oficinas. Se anunciaba con su secretaria en la recepción y esperaba pacientemente hasta que lo llamaban, a veces una hora más tarde. No se mostraba molesto por ello; se ocupaba en leer o tomar notas. Una vez dentro, le preguntaba al senador en cuestión por su esposa y familia, o por su

equipo deportivo favorito; era obvio que había investigado sobre el senador en cuestión. Podía reírse de sí mismo. Solía presentarse como “Landslide Lyndon”, cuando todos sabían que su victoria senatorial en las urnas distaba mucho de haber sido tan aplastante como ese apodo sugería.

Pero, sobre todo, terminaba por hablar de su trabajo y pedir consejos. Hacía una o dos preguntas sobre algún proyecto de ley o procedimiento senatorial y escuchaba con patente y seductora atención, casi como un niño. Sus grandes ojos marrón permanecían fijos en su interlocutor y, con la barbilla apoyada en la mano, ocasionalmente asentía y hacía alguna pregunta adicional. Los senadores sabían que había prestado atención porque invariablemente seguía su consejo o repetía sus palabras a alguien más, citando siempre por su nombre al senador que las había pronunciado. No se marchaba de la oficina visitada sin antes agradecer al senador su valioso tiempo y la invaluable enseñanza que le había impartido. Ése no era el ambicioso impulsivo del que tanto habían oído hablar, y el contraste redundó en su favor.

Los senadores lo veían a menudo en la sala de debates; a diferencia de casi cualquier otro miembro de la institución, asistía a todas las sesiones y después permanecía casi todo el tiempo en su escritorio. Tomaba muchas notas. Quería saberlo todo sobre el procedimiento senatorial, un tema farragoso que parecía cautivarle. Sin embargo, estaba lejos de ser un tipo tonto. Cuando los senadores lo encontraban en el pasillo o en el baño, siempre tenía un buen chiste o anécdota que contarles. Tras haber crecido en el campo, y pese a sus notables estudios, su lenguaje conservaba algo del tono y mordacidad del granjero texano y el trabajador migrante. Los senadores lo consideraban gracioso. Incluso Tom Connally tuvo que admitir que lo había malinterpretado un poco.

Los senadores mayores en particular, entonces llamados Old Bulls, acabaron por apreciar a Lyndon Johnson. Aunque ocupaban puestos de gran autoridad en razón de su antigüedad, solían sentirse inseguros por su considerable edad (algunos tenían más de ochenta años) y su mermada capacidad física y mental. Pese a todo, Johnson los visitaba con frecuencia, deseoso de asimilar su sabiduría.

Un senador demócrata le cobró especial afición: Richard Russell, de Georgia. Aunque era sólo once años mayor que él, pertenecía al senado desde 1933 y era uno de sus miembros más poderosos. Ambos terminaron por conocerse bien porque Johnson pidió y recibió un asiento en el comité de

fuerzas armadas, del que Russell era el segundo en antigüedad. Éste se cruzaba con Johnson en el baño, los corredores y la sala de debates; parecía estar en todos lados. Y aunque Johnson lo visitaba en su oficina casi todos los días, Russell disfrutaba de su presencia. Como éste, aquél era muy formal y estaba lleno de preguntas sobre arcanos procedimientos del senado. Dio en llamar a Russell "el Viejo Maestro", y decía a menudo: "Ésa es una lección del Viejo Maestro; nunca la olvidaré".

Russell era uno de los pocos senadores solteros. Aunque jamás admitía sentirse solo, pasaba casi todo el tiempo en su oficina, incluso los domingos. Como Johnson acostumbraba permanecer a su lado hasta el anochecer, en ocasiones lo invitaba a cenar a su casa, con el argumento de que su esposa, Lady Bird, era una excelente cocinera, en particular de platillos sureños. Las primeras veces Russell se negó cortésmente, pero al final cedió y pronto se convirtió en un asiduo semanal en casa de Johnson. Lady Bird era encantadora y en poco tiempo él le cobró aprecio.

La relación entre Russell y Johnson se ahondó poco a poco. El primero era fanático del beisbol y, para su deleite, el segundo confesó sentir también debilidad por ese deporte. Ahora iban juntos a juegos nocturnos de los Senadores de Washington. No pasaba un día sin que se vieran; solían ser los únicos senadores en sus oficinas los fines de semana. Al parecer, tenían muchos intereses en común, entre ellos la Guerra Civil, y opinaban lo mismo en numerosos asuntos importantes para los demócratas sureños, como su oposición a una ley de derechos civiles.

Poco después, era posible oír a Russell promoviendo al joven senador como un "joven empeñoso", con una capacidad igual a la suya para el trabajo intenso. En su larga carrera, aquél era el único senador joven al que llamaba "discípulo". Pero su amistad era más profunda que eso. Tras asistir a una partida de caza que Johnson organizó en Texas, Russell le escribió: "Desde que llegué a mi hogar, me he preguntado si al despertar descubriría que soñé que hice un viaje a Texas. Todo fue tan perfecto que es difícil admitir que pudo haber pasado en la vida real".

En 1950 estalló la Guerra de Corea y el comité de fuerzas armadas tuvo que formar un subcomité que investigara el grado de preparación del ejército para esa conflagración. Un subcomité igual se había creado durante la Segunda Guerra Mundial, presidido por Harry Truman; gracias a este puesto, Truman se hizo famoso y ascendió al poder. El presidente del comité de fuerzas armadas era el senador Millard Tydings, de Maryland, y era obvio que

él asumiría la presidencia del subcomité, porque sería una magnífica plataforma publicitaria.

Johnson le hizo una propuesta: dado que a Tydings le esperaba una campaña de reelección ese año, Johnson podría presidir el subcomité hasta el día de las elecciones, a fin de que él se concentrara en ganar. Entonces Johnson se haría a un lado para que Tydings ocupara el puesto. Celoso de las facultades que Johnson había acumulado, Tydings declinó el ofrecimiento. Pero luego Dick Russell se reunió con él y le dijo algo que hizo que cambiara de opinión. Johnson fue nombrado presidente del subcomité, un golpe asombroso para un senador que contaba apenas con año y medio de experiencia y que se mantendría mucho tiempo en ese puesto, ya que Tydings perdió la reelección.

Como presidente de ese subcomité, Johnson recibió de pronto atención pública nacional y los periodistas que cubrían el senado descubrieron que era un maestro en el manejo de la prensa. Protegía muy bien los hallazgos del subcomité, sin permitir filtraciones a los periodistas. Rodeaba su trabajo de drama y misterio, para dar la impresión de que su comisión estaba descubriendo graves manchas en el ejército. Soltaba noticias e información a un selecto grupo de poderosos periodistas que escribían los artículos que él aprobaba. Los demás tenían que pelear por las migajas que se dignara ofrecerles.

El joven senador tenía más que satisfecho al cuerpo de prensa; era duro pero comprendía el trabajo de los periodistas. Y sobre todo, sabía proporcionarles jugoso material informativo. Pronto algunos de ellos se referían a él en sus artículos como un celoso patriota, una futura fuerza política para tomar en cuenta. Russell ya podía defender apropiadamente su apuesta por Johnson: el senador de Texas había hecho una gran labor y conseguido por fin algo de publicidad favorable para el senado.

En mayo y junio de 1951, Johnson y Russell trabajaron muy de cerca en el retiro de Corea del general MacArthur. Russell tuvo entonces una visión de primera mano del equipo de Johnson y le sorprendió que fuera tan eficiente y estuviera mejor organizado que el suyo. Esto lo hizo sentir anacrónico. Como si le hubiera leído el pensamiento, Johnson le ayudó a modernizar a su equipo. Le dio total acceso a sus propios equipos jurídico y de relaciones públicas, y le demostró lo útiles que podían ser. Mientras tanto, el lazo entre ambos se afianzó. Un día, Russell le dijo a un reportero: “Lyndon Johnson podría llegar a ser presidente, y sería uno muy bueno”. El reportero no lo

podía creer; era insólito que Russell hiciera un cumplido como ése.

Un día de la primavera de 1951, el senador Hubert Humphrey, de Minnesota, estaba esperando el metro para viajar al Capitolio cuando Lyndon Johnson se le acercó y le sugirió que viajaran juntos. Esas palabras fueron como música para los oídos de Humphrey; le parecía casi inverosímil que Johnson fuese sincero en su ofrecimiento. Humphrey había llegado al senado al mismo tiempo que Johnson, en calidad de gran estrella, un liberal carismático que podría ser presidente algún día. Sin embargo, un problema le impedía llegar a la cima: creía tan estrictamente en las causas liberales que se había distanciado de casi todos. En su primer discurso en el senado, había criticado a esta institución por su lentitud para cambiar y su plácida atmósfera. Se le pagó con la misma moneda: fue relegado a los peores comités. Las leyes que proponía no llegaban a ninguna parte. Cuando entraba al baño, casi todos lo ignoraban. La agudización de este ostracismo lo hizo sentir cada vez más deprimido y abatido. A veces, mientras manejaba en dirección a su casa, se detenía y lloraba. Su carrera había dado un giro funesto.

En el vagón del metro, Johnson lo elogió efusivamente. “Hubert”, le dijo, “no tienes idea de qué maravillosa experiencia es para mí viajar contigo al senado. Te envidio muchas cosas. Sabes expresarte, tienes una gama de conocimientos muy amplia.” Aliviado al oír esto, Humphrey se sorprendió de la vehemencia de las críticas que siguieron. “Pero, ¡por Dios, Hubert!, dedicas tanto tiempo a preparar tus discursos que ya no te queda mucho para hacer nada más.” Debía ser más pragmático, encajar mejor. Cuando se despidieron, Johnson lo invitó a pasar un día por su oficina para que tomaran una copa. Humphrey pronto se convirtió en un visitante regular, y ese senador sureño, que los liberales del norte desdeñaban por ser el favorito del conservador Russell, sencillamente lo deslumbró.

Para comenzar, Johnson era muy gracioso. Acompañaba todo lo que decía con alguna anécdota agradable, a menudo subida de tono, pero que siempre impartía una lección pícara. Sentado en su oficina, en medio de tragos generosamente servidos, provocaba carcajadas que retumbaban en los corredores. Era difícil resistirse a un hombre capaz de poner a todos de tan buen humor. Su presencia era increíble. Como escribiría Humphrey después: “Llegó como una marejada que arrasó con todo. Atravesaba las paredes. Cruzaba una puerta y se apoderaba de toda la sala”.

Segundo, tenía información muy valiosa y la compartía. Le enseñó a

Humphrey las complicaciones de los procedimientos senatoriales y los conocimientos que, mediante la observación, había reunido sobre las debilidades psicológicas de varios senadores. Se había convertido en el principal contador de votos en la historia del senado, capaz de predecir los resultados de casi cualquier votación senatorial con asombrosa precisión. Y compartió con Humphrey su método para contar votos.

Por último, le enseñó el poder que podría alcanzar si hacía concesiones y se volvía más pragmático y menos idealista. Le relató anécdotas de Franklin Delano Roosevelt (FDR), el héroe de Humphrey. Cuando Johnson estaba en la cámara de representantes, se había hecho buen amigo del presidente. Según él, FDR era un político consumado que sabía cómo hacer las cosas mediante retiradas tácticas e incluso arreglos. El subtexto era aquí que Johnson admitía ser un liberal de clóset que idolatraba a FDR y que deseaba tanto como Humphrey la aprobación de una ley de derechos civiles. Eran del mismo bando, luchaban por las mismas causas nobles.

Si colaboraba con Johnson, no había límite para lo alto que Humphrey podría llegar en el senado y más allá. Como supuso Johnson, éste tenía ambiciones presidenciales. Johnson jamás podría ser presidente, o al menos eso le dijo a Humphrey, porque la nación no estaba preparada para ser gobernada por un nativo del sur. Pero podría ayudarle para que él llegara. Juntos formarían un equipo invencible.

Lo que para Humphrey selló el trato, sin embargo, fue que Johnson procedió a facilitarle la vida en el senado. Hablaba con sus colegas demócratas del sur acerca de la inteligencia y buen humor de Humphrey, y los convenció de que lo habían juzgado mal. Tras ablandarlos de esta forma, se presentó con Humphrey frente a ellos, y lo encontraron muy simpático. Sobre todo, hizo cambiar de opinión a Russell, quien podía mover montañas. Ahora que bebía en compañía de los senadores más poderosos, la soledad de Humphrey se desvaneció. Se sintió obligado a devolver el favor y lograr que muchos liberales norteños cambiaran de opinión respecto a Johnson, cuya influencia comenzaba a extenderse ya como un gas invisible.

En 1952, los republicanos llegaron de modo trepidante al poder con la elección de Dwight D. Eisenhower como presidente, y se hicieron también del control del senado y la cámara. Una de las bajas en esa elección fue Ernest McFarland, de Arizona, hasta entonces líder demócrata del senado. Una vez vacante ese puesto, empezó el forcejeo para ocuparlo.

Johnson le sugirió a Russell que lo tomara, pero éste declinó; tenía más

poder operando tras bastidores. *Él* le propuso a su vez a Johnson que lo ocupara, algo que Russell podía lograr. Johnson se mostró sorprendido y dijo que lo pensaría, aunque sólo si Russell permanecía como su Viejo Maestro y lo asesoraba en cada paso. No tuvo que decir nada más. Semanas más tarde, Russell le había conseguido el puesto, en un golpe notable. A los cuarenta y cuatro años de edad, Johnson era, con mucho, el líder partidista en el senado más joven en la historia de Estados Unidos.

Varias semanas después de haber asumido el puesto, Johnson le hizo a Russell una solicitud inusual. Los puestos en comités clave se habían basado durante décadas en la antigüedad. Sin embargo, esto quería decir que los presidentes de los comités no siempre eran aptos para esa labor. Mayores de setenta y ochenta años tenían ideas arraigadas en el pasado y carecían de vigor para una lucha importante. Ahora que tenían el control, los republicanos planeaban anular algunos de los principales logros de FDR con el New Deal y la política exterior. Los siguientes serían dos años muy difíciles, hasta las elecciones de medio periodo.

Como líder de los demócratas en el senado, Johnson deseaba transformar el panorama de los comités. No proponía nada radical. Cambiaría aquí y allá algunos comités y presidencias, en los que inyectaría nueva sangre, como el recién electo senador John Kennedy y Hubert Humphrey, a quien quería llevar al comité de relaciones exteriores. Estos jóvenes darían un rostro público renovado al partido y aportarían algo de energía para combatir a los republicanos. Russell juzgó prudente todo esto y dio a Johnson su tácita aprobación, aunque también le advirtió: "Estás tratando el asunto más sensible para el senado. […] Juegas con dinamita".

Johnson buscó a otros viejos senadores. Algunos fueron fáciles de convencer, como Robert Byrd, quien apreciaba mucho al nuevo líder. También los liberales aceptaron esos cambios, gracias al trabajo de Humphrey, quien ahora gozaba de inmenso poder como el enlace entre Johnson y los norteños. Otros fueron más recalcitrantes, pero Johnson no se dio por vencido; puso mayor interés en quienes seguían resistiéndose. Se volvió incansable. Pasaba horas a puerta cerrada en su oficina, hablando consigo mismo, ensayando los argumentos y contraargumentos de esos senadores obstinados hasta que estaba seguro de haber hallado el enfoque perfecto. Con algunos probaba un pragmatismo puro: la necesidad de derrotar a los republicanos a toda costa. Con otros, volvía a los años de gloria de FDR. A los senadores sureños les dejó claro que un partido más poderoso y

unificado le facilitaría el trabajo, y que como su conciudadano sureño sería su máximo aliado en nuevas batallas.

Sirvió interminables tragos en su oficina, y sacó el arsenal completo de su ingenio y simpatía. Telefoneaba a toda hora. Si el senador en cuestión continuaba resistiéndose, le llamaba de nuevo más tarde. Nunca discutía con vehemencia ni forzaba el asunto. Veía el lado de los otros. Ofrecía abundantes compensaciones. Al final, cuando la gran mayoría había cedido ya, quedaban los últimos renuentes. Pero Johnson se había convertido en alguien a quien temer, y si no daban marcha atrás y persistían en su resistencia, él podría complicarles la existencia en los años próximos.

Cuando por fin se hizo público su proyecto, los republicanos y la prensa se pasmaron con lo que había conseguido. En cuestión de semanas, desde que había asumido el liderazgo demócrata, Johnson adquirió facultades sin precedentes. Él, y no el sistema de antigüedad, era quien controlaba ahora los nombramientos en los comités. Era ya el indiscutible "amo del senado" y la consigna entre sus colegas era "Dejen trabajar a Lyndon". El elenco más improbable había sido atraído a su esfera de influencia: desde Dick Russell hasta Hubert Humphrey. Pero el más sorprendido de todos debió haber sido el senador Tom Connally. En cuatro cortos años, Johnson no sólo había llegado a la cima, sino que también había tomado el control de los demócratas en el senado mediante una lenta y sostenida campaña de acumulación de influencia, la que le confirió mucho más poder que el que Connally había reunido en más de veinte años de servicio.

Interpretación

Desde el principio de su carrera política, Johnson tuvo una sola ambición: convertirse algún día en el presidente de Estados Unidos. Para lograrlo, debía llegar relativamente rápido a la cúspide. Cuanto más joven accediera a posiciones de liderazgo, más tiempo tendría para divulgar su nombre e influir en el Partido Demócrata. Elegido a la cámara de representantes a los veintiocho años, parecía estar en camino de conseguir lo que quería, pero ahí su carrera se estancó. El lugar era demasiado grande y complejo, y él poco hábil para tratar con un grupo numeroso. No era un buen orador; se desenvolvía mucho mejor en situaciones cara a cara, así que cayó presa de la desesperación y la inquietud. Cuando llegó al senado, a los cuarenta años,

llevó consigo su impaciencia, como lo evidenció su encuentro con Connally. Pero poco antes de que ocupara formalmente su puesto tuvo una epifanía mientras recorría la sala de debates: ese sitio era mucho más reducido, una especie de club para caballeros. Ahí podría trabajarlos uno por uno, ganar lentamente poder y sumar influencia.

Para alcanzarlo, sin embargo, debía transformarse. Era agresivo por naturaleza, así que tendría que contenerse, serenarse y dar marcha atrás. Tendría que dejar de hablar tanto y sostener discusiones acaloradas, para permitir en cambio que los demás hablaran y hacerlos sentir las estrellas de la función. En lugar de pensar en él mismo, debía concentrarse en los otros senadores mientras no paraban de hablar y asumir la inofensiva fachada del joven senador que aprendía los gajes del oficio, el serio y algo torpe estudiante de los procedimientos y la legislación. Detrás de esa fachada podría observar a la gente sin parecer ambicioso ni agresivo. Poco a poco, podría adquirir así conocimientos de cómo operaba el senado —el conteo de votos, la efectiva aprobación de los proyectos de ley— y una visión aguda acerca de los diversos senadores, sus inseguridades y debilidades más profundas. En determinado momento, su detallada comprensión de la institución pasaría a ser una mercancía que él podría cambiar por favores e influencia.

Luego de varios meses de esta campaña, fue capaz de cambiar la reputación que había tenido en la cámara. Ya no parecía una amenaza; cuando los senadores bajaron la guardia, él pudo intensificar su campaña.

Dirigió su atención a conseguir aliados clave. Como siempre había creído, tener un aliado clave o muy próximo a la cumbre de la jerarquía podía mover montañas. Pronto detectó al senador Russell como el blanco perfecto: solitario, creyente en una causa, sin discípulos reales y muy poderoso. Johnson estimaba mucho a Russell y siempre estaba a la caza de figuras paternas, pero su atención y enfoque fueron eminentemente estratégicos. Se encargó de que se le incluyera en el comité de fuerzas armadas, donde tendría completo acceso a Russell. Sus constantes encuentros en el pasillo o el baño rara vez eran accidentales. Sin que fuese obvio, Johnson incrementó lentamente las horas que pasaban juntos. No le gustaba el beisbol y la Guerra Civil no podía importarle menos, pero aprendió a cultivar un interés en ambos. Reflejaba los valores conservadores y ética de trabajo de Russell y le hacía sentir al solitario senador que tenía en él no solamente un amigo, sino también un hijo y discípulo que lo adoraba.

Tuvo el cuidado de no pedir favores nunca. En cambio, se los hacía sin aspavientos a Russell, a quien ayudó a modernizar su equipo. Cuando por fin quiso algo, como la presidencia del subcomité, insinuó su deseo antes que expresarlo de forma directa. Russell acabó por concebirlo como una prolongación de sus propias ambiciones políticas, momento a partir del cual haría cualquier cosa por su acólito.

En un par de años corrió la voz de que Johnson era un experto contador de votos y poseía conocimientos confidenciales de varios senadores, el tipo de información que podía ser de extrema utilidad en el trance de aprobar una ley. Ahora los senadores lo buscaban para obtener esa información, que él compartía en el entendido de que en algún momento esperaría favores a cambio. Aunque su influencia se extendía poco a poco, se dio cuenta de que su deseo de ocupar la posición dominante en su partido y el senado topaba con un gran obstáculo: los liberales norteños.

Una vez más, eligió el blanco perfecto: el senador Humphrey. Adivinó que estaba solo y necesitado de validación, y que también era sumamente ambicioso. El camino para llegar al corazón de Humphrey fue triple: hacer que se sintiera apreciado, confirmar su creencia de que tenía madera para ser presidente y darle herramientas prácticas para que cumpliera sus ambiciones. Como había hecho con Russell, le hizo creer que estaba secretamente de su lado, cuando reflejó sus más profundos valores mediante el hecho de compartir su adoración por FDR. Después de varios meses de esta campaña, Humphrey habría hecho casi cualquier cosa por Johnson. Con una cabeza de puente con los liberales norteños, éste ya había extendido su influencia a todos los rincones del senado.

Cuando quedó libre el puesto de liderazgo, gozaba de gran credibilidad como alguien que devolvía favores, podía conseguir cosas y tenía aliados muy poderosos. Su deseo de controlar las designaciones a comités representaba un cambio radical en el sistema, pero lo formuló prudentemente como un modo de favorecer al Partido Demócrata y ayudar a cada senador en sus batallas individuales con los republicanos. Les convenía ceder el poder a Lyndon Johnson. Había adquirido esa influencia paso a paso, sin jamás mostrarse agresivo ni amenazante. Cuando sus compañeros de partido se percataron de lo que había pasado, fue demasiado tarde: él controlaba el tablero por completo, era el amo del senado.

Comprende: la influencia en la gente y el poder que eso otorga se ganan de la forma contraria a la que podrías imaginar. Normalmente intentamos

atraer a los demás con nuestras ideas y presentarnos bajo la mejor luz. Ensalzamos nuestros logros, prometemos grandes cosas y pedimos favores, en la creencia de que ser sinceros es la mejor política. Pero no entendemos que de ese modo ponemos toda la atención en nosotros. En un mundo en el que la gente está cada vez más ensimismada, eso sólo tiene el efecto de que los demás se vuelvan, en cambio, más introspectivos y piensen más en sus intereses que en los nuestros.

Como lo demuestra el caso de Johnson, el verdadero camino a la influencia y el poder sigue la dirección opuesta: dirigir la atención a los demás. Permíteles que hablen. Deja que sean las estrellas de la función. Sus opiniones y valores merecen emularse. Las causas que apoyan son las más nobles. Tal atención es rara en este mundo y la gente está tan ansiosa de ella que darle esa validación hará que baje la guardia y abra la mente a las ideas que desees sugerirle.

Así, tu primer paso siempre es hacia atrás, para asumir una posición inferior a la del otro. Hazlo sutilmente. Pide consejo. La gente arde en deseos de impartir su sabiduría y experiencia. Una vez que confirmes que es adicta a esa atención, podrás iniciar un ciclo de favores haciendo algo modesto por ella, algo que le ahorre tiempo o esfuerzo. Ella querrá corresponder al instante y devolverte el favor sin sentirse manipulada ni presionada. Y tan pronto como te haga un favor, no cesará de trabajar en tu beneficio. Hace algo por ti porque juzga que eres digno de ello, y dejar de ayudarte significaría poner en duda su juicio original e inteligencia, algo que la gente es muy renuente a hacer. Si trabajas de este modo en un grupo, ampliarás tu influencia sin mostrarte agresivo ni tenaz, el disfraz supremo de tus ambiciones.

> *El verdadero espíritu de la conversación consiste en exhibir la inteligencia de los demás más que en mostrar la tuya propia; el otro se marchará complacido de su ingenio y muy complacido contigo. La mayoría de los hombres [...] buscan menos ser instruidos, e incluso divertidos, que elogiados y aplaudidos.*
>
> —JEAN DE LA BRUYÈRE

CLAVES DE LA NATURALEZA HUMANA

Desde una etapa temprana de la vida, los seres humanos desarrollamos un

lado defensivo y protector de nuestra personalidad. Esto empieza en nuestra más tierna infancia, cuando cultivamos una sensación de espacio físico personal que los demás no deben infringir. Esa sensación se extiende después a la de dignidad personal: nadie debe coaccionarnos ni manipularnos para que hagamos lo que no queremos. Debemos elegir libremente lo que deseamos. Éstos son progresos necesarios en nuestro desarrollo como seres humanos socializados.

Cuando crecemos, sin embargo, esas cualidades defensivas suelen solidificarse en algo mucho más rígido, y por una buena razón. Los demás nos juzgan y evalúan en todo momento: ¿somos lo bastante competentes, buenos y cooperativos? Nunca estamos del todo libres de ese escrutinio. Basta con que ocurra un fracaso notable en nuestra vida para que el escrutinio de la gente se convierta en juicios negativos que pueden oprimirnos durante mucho tiempo. Además, tenemos la impresión de que los demás siempre tratan de quitarnos algo: tiempo, dinero, ideas, trabajo. De cara a todo esto, es lógico que nos ensimismemos y pongamos a la defensiva; debemos perseguir nuestros intereses, pues nadie más lo hará. Erigimos muros a nuestro alrededor para repeler a los intrusos y quienes quieren algo de nosotros.

Cuando llegamos a nuestra veintena, hemos desarrollado sistemas de defensa, pero en ciertas circunstancias nuestros muros internos pueden ceder. Por ejemplo, durante una noche de parranda con amigos, quizá después de haber tomado unas copas, nos sentimos unidos con los demás y no juzgados por ellos. Nuestra mente se suelta, de pronto se nos ocurren nuevas e interesantes ideas y estamos dispuestos a hacer cosas que normalmente no haríamos. En otro caso, quizás asistimos a un mitin y oímos a un incitante orador abogar por cierta causa. Sintiéndonos en sintonía con cientos de personas más, nos contagiamos del espíritu grupal y de repente nos sentimos movidos a actuar y trabajar por la causa, algo a lo que nos resistiríamos en condiciones normales.

El ejemplo más revelador, sin embargo, ocurre cuando nos enamoramos y el sentimiento es correspondido. La otra persona nos aprecia y refleja nuestras cualidades más positivas. Nos sentimos entonces dignos de ser amados. Bajo este hechizo, nos olvidamos de nuestro ego y habitual testarudez; le concedemos al otro una influencia inusual sobre nuestra voluntad.

Lo que todos esos momentos tienen en común es que nos sentimos seguros en nuestro interior: no juzgados sino aceptados por los amigos, el grupo o el ser amado. Vemos en los demás un reflejo de nosotros. Podemos

relajarnos. Nos sentimos validados en lo esencial. No es necesario que nos repleguemos y pongamos a la defensiva; podemos dirigir la mente al exterior, más allá de nuestro ego: a una causa, una nueva idea o la felicidad de otra persona.

Entiende: crear esta sensación de validación es la clave dorada que derriba las defensas de la gente. Y no podremos sobrevivir y prosperar en este mundo tan competitivo sin detentar ese poder.

Es común que nos veamos en situaciones en las que debemos vencer la resistencia de los demás. Necesitamos su ayuda, o ser capaces de alterar su inadmisible conducta. Si actuamos de improviso e intentamos suplicar, engatusar e incluso hacer sentir culpable a la gente, es muy probable que sólo la pongamos más a la defensiva. Si acaso logramos lo que queremos por medio de esos métodos, obtendremos un apoyo frágil con un trasfondo de rencor. Le hemos quitado algo —tiempo, dinero, ideas— y se cierra por tanto a recibir más influencia. Y si dedicamos largos periodos a chocar con la resistencia de la gente sin llegar a ningún lado, enfrentaremos una dinámica muy peligrosa en la vida: la de una frustración creciente por la aparente indiferencia de los demás. Esto contagiará sutilmente nuestra actitud. Cuando nos vemos en situaciones en las que debemos influir en otros, éstos perciben nuestra necesidad e inseguridad. Nos esforzamos demasiado en complacerlas. Siempre parecemos ligeramente desesperados, derrotados antes de empezar. Esto podría convertirse en un negativa dinámica autocumplida que nos mantendrá al margen sin que conozcamos siquiera la fuente del problema.

Antes de que sea demasiado tarde, debemos invertir esa dinámica, como hizo Johnson a los cuarenta años. Debemos descubrir el poder que poseeríamos si le diéramos a la gente la validación que anhela y derribáramos sus defensas. Y la clave para que esto ocurra en una forma realista y estratégica es comprender a cabalidad una ley básica de la naturaleza humana.

Esa ley es la siguiente: cada individuo tiene una autopercepción que llamaremos *opinión de sí*. Esta opinión puede ser acertada o no, eso no importa; lo relevante es cómo percibe la gente su propio carácter y mérito. Y hay tres cualidades de la opinión de sí que son casi universales: “Soy autónomo, actúo por voluntad propia”; “Soy inteligente a mi manera”, y “Soy básicamente bueno y decente”.

En relación con ese primer rasgo universal (“Actúo por voluntad propia”), si nos integramos a un grupo, creemos algo o compramos un producto es porque decidimos hacerlo. La verdad podría ser que fuimos manipulados o

sucumbimos a la presión de nuestros iguales, pero nos decimos otra cosa. Si alguna vez nos sentimos conscientemente coaccionados —como cuando tenemos que obedecer a un jefe—, nos decimos que tomamos la decisión de obedecer o que nos molesta mucho que se nos fuerce y manipule. En este último caso, podríamos sonreír y obedecer, pero buscaremos una forma de rebelarnos en secreto. En otras palabras, sentimos la necesidad de expresar y reafirmar continuamente nuestra voluntad.

Respecto al segundo rasgo universal ("Soy inteligente"), nos damos cuenta de que aunque no estamos al nivel de un Einstein, en nuestro campo, a nuestra manera, somos inteligentes. Un plomero se regocija de su conocimiento superior de la operación interna de una casa y de sus habilidades manuales, las cuales son una expresión de la inteligencia. También piensa que sus opiniones políticas proceden de un sólido sentido común, otra señal de inteligencia, a su parecer. Por lo general, las personas nunca aceptarán la idea de que son crédulas y menos que inteligentes. Si deben admitir que no son listas en términos convencionales, al menos pensarán que son más ingeniosas que los demás.

En relación con el tercer rasgo universal ("Soy una buena persona"), nos agrada vernos como partidarios de las causas correctas. Tratamos bien a los demás, somos cooperativos. Si sucede que somos jefes y nos agrada inculcar disciplina en nuestros subordinados, llamamos a esto "amor rudo". Actuamos por el bien de los demás.

Aparte de estos rasgos universales, descubrimos que la gente tiene opiniones de sí más personalizadas, que le sirven para regular sus inseguridades. Por ejemplo, "Soy un espíritu libre, único en su género", "Soy autónomo y no necesito la ayuda de nadie", "Soy de buena apariencia y puedo contar con eso" o "Soy un rebelde y rechazo toda autoridad". Estas diversas opiniones de sí llevan implícita una sensación de superioridad en el área respectiva: "Soy rebelde y tú no lo eres tanto". Muchas de ellas tienen que ver con problemas del desarrollo en la infancia temprana. Por ejemplo, el rebelde se sintió defraudado por una figura paterna, o sufrió acoso escolar y no soporta sentirse inferior; debe despreciar toda autoridad. El autónomo experimentó tal vez una madre muy distante y una frecuente sensación de abandono, y elaboró un concepto de sí de feroz independencia.

Nuestra opinión de nosotros mismos es primaria: determina en gran medida nuestro pensamiento y valores. No abrigaremos ideas que choquen con esa opinión. Supongamos que nos consideramos particularmente firmes y

autónomos; *gravitaremos* entonces hacia ideas y filosofías realistas, duras e implacables sobre las debilidades ajenas. Si en este escenario resulta que también somos cristianos, *reinterpretaremos* las doctrinas cristianas para que coincidan con nuestro riguroso concepto de nosotros mismos, buscando dentro del cristianismo elementos que enfaticen la autonomía, el firme aprecio y la necesidad de destruir a nuestros enemigos. En general, optaremos por pertenecer a grupos que validen nuestra sensación de nobleza e inteligencia. Quizá creemos que nuestras ideas o valores se sostienen por sí solos, pero de hecho dependen de nuestra opinión de nosotros mismos.

Cuando tratas de convencer de algo a la gente, sucederá una de tres cosas. Primero, podrías desafiar sin querer un aspecto particular de su opinión de sí. En una conversación que podría degenerar en discusión, la haces sentir tonta, que le lavaron el cerebro o que no es tan buena. Aun si eres sutil en tus argumentos, la implicación es que tú no eres tan tonto. Si esto ocurre, la gente se mostrará más defensiva y resistente. Levantará paredes que no caerán *nunca*.

Segundo, puedes dejar su opinión de sí en una posición neutral, ni refutada ni confirmada. Esto suele suceder si eres tranquilo y razonable en tu enfoque, y evitas los extremos emocionales. En este escenario, los demás no abandonan su resistencia ni sus dudas, pero al menos no los tensas, y tienes cierto margen de maniobra gracias a tus argumentos racionales.

Tercero, puedes confirmar su opinión de sí. En este caso, satisfaces una de sus mayores necesidades emocionales. Así creamos ser independientes, listos, autónomos y decentes, sólo los demás pueden confirmárnoslo. Y en un mundo cruel y competitivo en el que todos tendemos a dudar de nosotros mismos, casi nunca recibimos la validación que tanto anhelamos. Cuando se la des a la gente, producirás el mágico efecto que tú mismo sentiste cuando estuviste bebido, en un mitin o enamorado: la gente se relajará. Libre de sus inseguridades, dirigirá su atención al exterior. Su mente se abrirá, y esto la volverá susceptible a sugerencias e insinuaciones. Si decide ayudarte, sentirá que lo hace por voluntad propia.

Tu tarea es muy sencilla: infunde en los demás una sensación de seguridad interior. Refleja sus valores, muéstrales aprecio y respeto. Hazles sentir que aprecias su sabiduría y experiencia. Genera una atmósfera de mutua cordialidad. Haz que rían contigo, inculca una sensación de afinidad. Todo esto funciona mejor si tus sentimientos no son del todo falsos. Si ejercitas la empatía, mediante el hecho de adoptar los puntos de vista ajenos (véase el

capítulo 2 para más información sobre este tema), sentirás realmente al menos una parte de esas emociones. Si practicas esto lo suficiente, confirmar la opinión de sí de los demás será tu actitud acostumbrada: tendrás un efecto relajante en casi todos los que trates.

Una advertencia: la mayoría de los individuos tienen una elevada opinión de sí, pero no todos. Algunos se dicen: “No merezco cosas buenas”, “No soy una buena persona” o “Tengo demasiados problemas”. Como suponen que les pasarán cosas malas, se sienten aliviados y justificados cuando eso sucede. Así, su mala opinión de sí les sirve para aplacar su inseguridad de que alguna vez tendrán éxito en la vida. Si las personas a las que has elegido como blanco tienen una mala opinión de sí, se aplica la misma regla. Si insistes en que pueden mejorar su vida siguiendo tu consejo, refutarás su creencia de que el mundo está en su contra y no merecen cosas buenas. Descartarán tus ideas y se resistirán ante ti. En cambio, trabaja desde el interior de su opinión de sí: empatiza con las injusticias y dificultades que han enfrentado. Una vez validadas y reflejadas, dispondrás de algo de margen para hacer enmiendas amables y aplicar incluso cierta psicología inversa (véase la sección siguiente).

Por último, el mayor obstáculo que afrontarás en el desarrollo de estas facultades proviene de un prejuicio cultural contra la idea de influir: “¿Por qué sencillamente no podemos ser sinceros y transparentes entre nosotros y pedir lo que necesitamos? ¿Por qué no podemos permitir que la gente sea como es sin tratar de cambiarla? Ser estratégico es un recurso desagradable y manipulador”. Primero, cuando alguien te diga esto, ponte en guardia. Los seres humanos no soportamos sentirnos impotentes. Si no ejercemos influencia, nos sentiremos mal. Los promotores de la sinceridad no son distintos, pero como deben creer en sus cualidades angelicales, no pueden cuadrar su opinión de sí con la necesidad de ejercer influencia. Así, suelen volverse agresivo-pasivos, hacer mohines e infundir una sensación de culpabilidad en los demás para conseguir lo que desean. Nunca tomes al pie de la letra lo que dicen esas personas.

Segundo, los seres humanos no podemos evitar que tratemos de influir en quienes nos rodean. Éstos buscan señales de nuestras intenciones en todo lo que decimos o hacemos. ¿Estamos muy callados? Quizás eso se debe a que nos sentimos molestos y queremos dejar constancia de ello. O escuchamos con atención para impresionar a los demás con nuestra cortesía. Hagamos lo que hagamos, la gente verá en eso un intento de influir en ella, y no se

equivoca. Como animales sociales, no tenemos otro remedio que participar en ese juego sin cesar, lo sepamos o no.

La mayoría no quiere hacer el esfuerzo de pensar en los demás y resolver cómo penetrar estratégicamente en sus defensas. Es perezosa. Quiere ser ella misma, hablar con franqueza o no hacer nada, y lo justifica como producto de una elevada decisión moral.

Dado que ese juego es inevitable, más vale ser hábiles en él que negarlo o improvisar. Al final, ser bueno para influir tiene más beneficios sociales que adoptar una posición moral. Si tenemos esta capacidad, podremos influir en personas con ideas peligrosas o antisociales. Adquirir destreza para persuadir nos obliga a sumergirnos en la perspectiva ajena y ejercitar la empatía. Quizá debamos tolerar el prejuicio cultural y aceptar el principio de la sinceridad total, pero por dentro sabremos que es una tontería y practicaremos entonces lo necesario para nuestro bienestar.

Cinco estrategias para ser un maestro de la persuasión

Las cinco estrategias siguientes —condensadas del ejemplo de los grandes influyentes de la historia— fueron concebidas para ayudarte a que te concentres más en tus objetivos y crees efectos emocionales que reduzcan la resistencia de los demás. Sería prudente que las pusieras en práctica todas.

1. Escucha de una manera nueva y profunda. En el flujo normal de una conversación, nuestra atención se divide. Oímos en parte lo que el otro dice, para seguir su argumento y mantener la conversación en marcha, pero al mismo tiempo planeamos lo que diremos a continuación, una interesante anécdota nuestra, o incluso fantaseamos en algo irrelevante. La razón es muy sencilla: nuestros pensamientos, sentimientos y experiencias nos interesan más que los de la otra persona. Si no fuera así, nos resultaría relativamente fácil escuchar con toda atención. La prescripción usual es hablar menos y oír más, pero este consejo carece de sentido mientras prefiramos nuestro monólogo interior. La única solución es sentirnos *motivados* a invertir esa dinámica.

Piénsalo así: conoces demasiado bien tus pensamientos. Es raro que te sorprendan. Tu mente tiende a dar vueltas obsesivamente alrededor de los mismos temas. En cambio, cada persona que tratas representa un país por descubrir, lleno de cosas inesperadas. Imagina por un momento que pudieras

entrar en la mente de esas personas y el increíble viaje que éste podría ser. La gente que parece torpe y callada suele tener la más extraña vida interior, y tú podrías explorarla. Aun en el caso de patanes necios, podrías enterarte del origen y naturaleza de sus defectos. Escuchar de un modo más profundo no sólo resultará más entretenido porque abrirás tu mente a la suya, sino que también te proporcionará invaluables lecciones de psicología humana.

Una vez que te sientas motivado a escuchar, el resto es sencillo. No vuelvas demasiado obvio el propósito estratégico de tu escucha. El otro debe experimentar la conversación como un intercambio vivaz, aunque al final se haya encargado de ochenta por ciento de ella. Con este fin, no lo bombardees con preguntas que lo hagan sentir en una entrevista de trabajo. En cambio, fíjate en sus señales no verbales. Verás iluminarse sus ojos cuando se mencionen ciertos temas; dirige la conversación hacia allá. La gente se pone locuaz sin darse cuenta; a todos nos gusta hablar de la infancia, la familia, lo bueno y malo del trabajo o alguna causa de nuestro interés. Una pregunta o comentario ocasional completará algo que el otro haya dicho.

Abstráete por completo en sus palabras, pero hazlo de forma relajada. Hazle ver que lo escuchas manteniendo un contacto visual relativamente sistemático y asintiendo mientras habla. La mejor manera de señalar que escuchas con atención es decir en ocasiones algo que sea un reflejo de lo que dijo, aunque con tus propias palabras y filtrado por tu experiencia. Al final, cuanto más hable, más revelará de sus inseguridades y deseos insatisfechos.

Tu meta es hacer que se marche del encuentro sintiéndose mejor consigo mismo. Les has permitido ser la estrella de la función. Sacaste a relucir el lado más ingenioso y divertido de su personalidad. Eso hará que te estime, y que espere con ansias el siguiente encuentro. Como lo haces sentir cada vez más relajado en tu presencia, tendrás mucho margen para sembrar ideas en él e influir en su comportamiento.

2. Contagia a la gente del estado de ánimo apropiado. Como animales sociales, somos muy susceptibles al estado de ánimo de los demás. Esto nos permite inculcarles sutilmente el ánimo apropiado para influir en ellos. Si estás relajado y prevés una experiencia agradable, lo dejarás sentir, y esto tendrá un efecto de espejo en la otra persona. Una de las mejores actitudes por adoptar con este propósito es la completa indulgencia. No juzgues a los demás; acéptalos tal como son.

En la novela *Los embajadores*, el escritor Henry James pinta el retrato de

este ideal en Marie de Vionnet, una anciana francesa de modales impecables que usa subrepticiamente al estadunidense Lambert Strether para que le ayude en una aventura amorosa. Con sólo verla, Strether se siente cautivado: ella parece una “combinación de lucidez y misterio”. Lo escucha con interés y, sin decir nada, le hace sentir que lo entiende a la perfección. Lo envuelve con su empatía. Ella actúa desde el principio como si fueran viejos amigos, pero eso está en su actitud, no dice nada. Strether califica su indulgencia de “hermosa y consciente afabilidad”, y esto ejerce un poder hipnótico sobre él. Antes siquiera de que ella le pida ayuda, él está completamente bajo su hechizo y hará lo que sea por una dama así. Esa actitud reproduce la de la figura materna ideal: dotada de amor incondicional. No se expresa tanto con palabras como con miradas y lenguaje corporal. Opera por igual en hombres y mujeres, y tiene un efecto hipnótico casi en cualquiera.

Una variante consiste en contagiar a la gente de una cordial sensación de afinidad por medio de la risa y los placeres compartidos. Lyndon Johnson fue un maestro en esto. Desde luego que se servía del alcohol, el cual fluía libremente en su oficina, sin que sus víctimas supieran que sus propias bebidas eran previamente diluidas para que pudiese conservar el control de sí mismo. Sus chistes picantes y coloridas anécdotas creaban una cómoda atmósfera de club. Era difícil resistirse al humor que él establecía. Johnson recurría también a muestras físicas de afecto: rodeaba con sus brazos los hombros de un senador o lo tocaba en el antebrazo. Numerosos estudios sobre señales no verbales han confirmado el increíble poder que tiene en cualquier interacción tocar las manos o brazos del otro, quien pensará cosas positivas de ti sin sospechar siquiera cuál es la fuente de su buena opinión. Esas gentiles palmadas establecen una sensación visceral de afinidad siempre que no mantengas contacto visual, que le daría al gesto una connotación demasiado sexual.

Ten en mente que comunicas a los demás tus expectativas sobre ellos de forma no verbal. Se ha demostrado, por ejemplo, que los maestros que esperan grandes cosas de sus pupilos pueden tener un positivo efecto en su trabajo y calificaciones sin decir una sola palabra. Si conocer a alguien te hace sentir particularmente emocionado, esto se lo harás saber de un modo muy poderoso. Cuando finalmente le pides un favor a alguien, imagínalo bajo la mejor luz, generoso y afectuoso, de ser posible. Algunos afirman que obtienen excelentes resultados con el simple pensamiento de que la otra persona es apuesta o tiene una buena apariencia.

3. Confirma su opinión de sí misma. Recuerda las cualidades universales de quienes tienen una alta opinión de sí. He aquí cómo abordar cada una de ellas.

Autonomía. Ningún intento de influencia funcionará si la gente se siente coaccionada o manipulada. Hacer lo que quieres que haga debe ser *decisión* suya, o al menos sentirse así. Cuanto más puedas crear esta impresión, mayores serán tus posibilidades de éxito.

En la novela *Tom Sawyer*, el protagonista del mismo nombre, de doce años de edad, es descrito como un chico muy espabilado, educado por su tía y con una asombrosa sensibilidad para la naturaleza humana. Pese a su ingenio, siempre se mete en problemas. Al principio del segundo capítulo, Tom es castigado por haberse involucrado en una pelea. En lugar de pasar con sus amigos nadando en el río una tarde sabatina de verano, Tom tiene que encalar la enorme cerca frente a la casa. Cuando inicia su tarea, su amigo Ben Rogers se acerca con una deliciosa manzana. Ben es tan malicioso como Tom y cuando lo ve en esa tediosa labor, decide atormentarlo con la pregunta de si piensa ir a nadar esa tarde, a sabiendas de que no puede hacerlo.

Tom finge estar tan absorto en su trabajo que eso pica la curiosidad de Ben. Le pregunta a Tom si de verdad le interesa más pintar la cerca que ir a divertirse. Sin abandonar su labor, Tom le dice, al fin, que su tía no le habría asignado a cualquiera esa tarea: la cerca es lo primero que ve la gente cuando pasa. Aquélla es una labor muy importante que no volverá a presentarse en muchos años. En el pasado, él y sus amigos pintarrajearon algunas cercas y se metieron en dificultades; ahora él puede hacerlo libremente. Es un reto, una prueba de habilidad. Y sí, lo disfruta. Cualquier otro fin de semana podrá ir a nadar; hacer esto, no.

Ben le pregunta si lo deja probar, para entender a qué se refiere. Después de varios ruegos, Tom cede por fin, una vez que Ben le ofrece su manzana. Pronto se acercan también otros chicos, a quienes Tom convence por igual de lo especial de ese trabajo, mientras acumula más frutas y juguetes. Una hora más tarde, vemos a Tom tendido en la sombra en lo que un equipo entero de sus amigos hace el trabajo por él. Utilizó psicología básica para lograr lo que quería. Primero, consiguió que Ben reinterpretara esa tarea sin decirle nada, mediante su abstracción en ella y su lenguaje corporal; esa labor debía ser algo interesante. Segundo, formuló su trabajo como una prueba de habilidad e inteligencia, una rara oportunidad, algo que atraería a cualquier muchacho competitivo. Finalmente, y como él sabía, una vez que los niños del vecindario vieron a otros sumergidos en esa labor, quisieron unirse, hasta

convertir aquélla en una actividad grupal. Nadie quería quedar fuera. Tom podría haberles suplicado a docenas de amigos que le ayudaran sin conseguir nada. En cambio, formuló eso de tal manera que ellos *quisieron* hacer el trabajo. Se acercaron a él, suplicaron por hacerlo.

Tus intentos de influir en los demás deben seguir una lógica similar: ¿cómo puedes lograr que alguien perciba el favor que quieres pedirle como algo que ya desea? Si lo formulas como algo agradable, una rara oportunidad, algo que otras personas querrían hacer.

Otra variante consiste en apelar directamente a los instintos competitivos de las personas. En 1948, el director Billy Wilder hizo pruebas de reparto para su nueva película, *A Foreign Affair* (*Berlín Occidental*), ambientada en Berlín justo después de la guerra. Uno de los personajes principales era Erika von Shlütow, cantante alemana de cabaret con sospechosos lazos con varios nazis durante la guerra. Wilder sabía que Marlene Dietrich sería la actriz perfecta para ese papel, pero ella había expresado públicamente su aversión por cualquier cosa que tuviera que ver con los nazis y había trabajado mucho en favor de varias causas aliadas. Cuando se le ofreció el papel, lo juzgó de mal gusto y ahí terminó la conversación.

Wilder no protestó ni rogó, lo cual habría sido fútil, dada la célebre terquedad de Dietrich. En cambio, le dijo que había encontrado a dos actrices estadunidenses perfectas para el papel, pero que quería su opinión para elegir a la mejor. ¿Vería sus pruebas? Aceptó; no iba a rechazar a su viejo amigo Wilder. Sin embargo, éste había probado astutamente a dos conocidas actrices que sabía que se verían ridículas en el papel de una sexy cantante alemana de cabaret. La treta funcionó como un hechizo. La muy competitiva Dietrich quedó horrorizada por aquellas actuaciones y se ofreció de inmediato para interpretar al personaje.

Por último, si regalas algo para ganarte a alguien, regala algo pequeño. Los grandes regalos hacen demasiado evidente que quieres comprar su lealtad, lo que ofenderá su sentido de independencia. Hay quien podría aceptar grandes regalos por necesidad, pero después sentirá rencor o recelo. Los regalos pequeños ejercen un mejor efecto: la gente puede decirse que los merece y que nadie la ha comprado ni sobornado. De hecho, esos modestos regalos, dispersos en el tiempo, la atarán mucho mejor a ti que cualquier cosa ostentosa.

Inteligencia. Cuando discrepas de otro e impones tu opinión, das a entender que no eres tan tonto como él, que has pensado mejor las cosas.

Desafiado de esta forma, se aferrará todavía más a sus opiniones. Puedes impedir esto si eres más neutral y das a entender que tu idea contraria es una mera ocurrencia que podría resultar equivocada. Mejor aún, llega más lejos: considera *su* punto de vista y dile que coincides con él. (Rara vez vale la pena ganar una discusión.) Como has halagado su inteligencia, ahora dispones de margen para cambiar gentilmente su opinión, o has bajado sus defensas y puedes pedirle ayuda.

El primer ministro y novelista británico del siglo XIX Benjamin Disraeli produjo un ardid aún más ingenioso cuando escribió: “Si deseas ganarte de verdad a una persona, deja que te refute”. Empieza por discrepar de ella sobre algo, incluso con cierta vehemencia, y al final reconoce la validez de su punto de vista, con lo que confirmarás no sólo su inteligencia, sino también su capacidad de persuasión. Se sentirá ligeramente superior a ti, que es justo lo que deseas; será doblemente vulnerable a un contraataque tuyo. Conseguirás un efecto similar si le pides consejo. De esta forma, le das a entender que respetas su saber y experiencia.

En 1782, el dramaturgo francés Pierre-Augustin Caron de Beaumarchais dio los últimos toques a su gran obra maestra, *Las bodas de Fígaro*. Requerida la aprobación del rey Luis XVI, cuando el monarca leyó el manuscrito se puso furioso. Esa obra provocaría una revolución, dijo: “Este hombre se burla de todo lo que debe ser respetado en un gobierno”. Luego de muchas presiones, aceptó que se le representara en privado en Versalles. A la aristocracia le fascinó. Aunque el rey permitió más funciones, instruyó a sus censores para que alteraran los peores pasajes antes de que se diera a conocer públicamente.

Para evitar eso, Beaumarchais encargó a un tribunal de académicos, intelectuales, cortesanos y ministros del gobierno que revisaran la obra con él. Un asistente a esa reunión escribió: “Monsieur de Beaumarchais anunció que se sometería sin reservas a cualquier omisión y cambio que los caballeros, e incluso las damas, presentes juzgaran apropiados. […] Todos querían añadir algo propio. […] Monsieur de Breteuil sugirió una agudeza; Beaumarchais la aceptó y se la agradeció. […] ‘Salvará el cuarto acto. ’ Madame de Matignon sugirió el color de la cinta del pajecillo; fue adoptado y después se puso de moda”.

Beaumarchais era, en efecto, un cortesano muy astuto. Cuando permitió que otros hicieran cambios menores a su obra maestra, halagó enormemente su ego e inteligencia. Desde luego que no cedió a los cambios mayores que

los censores de Luis XVI solicitaron más tarde, pero para entonces se había ganado de tal forma a los miembros de su propio tribunal que lo defendieron ruidosamente, y el rey tuvo que dar marcha atrás. Reducir de este modo las defensas de la gente sobre materias de escasa importancia te brindará mucho margen para moverla en la dirección que deseas, a fin de que cumpla tus deseos en cuestiones importantes.

Bondad. En nuestros pensamientos diarios nos consolamos sobre la moralidad de nuestros actos. Si trabajamos en una compañía, nos consideramos cooperativos. Si somos jefes, estamos seguros de que tratamos bien a la gente, o al menos de que le pagamos bien y la apoyamos. Ayudamos a las causas correctas. En general, no nos agrada vernos como egoístas y enfocados únicamente en nuestros intereses. Queremos que también los demás nos vean bajo esa luz. Piensa en las redes sociales y en el modo en que la gente hace ostentación en ellas de que apoya las mejores causas. Pocas personas contribuyen a la beneficencia de forma anónima; quieren que su nombre sea ruidosamente publicitado.

Nunca arrojes dudas sobre esa angelical opinión que la gente tiene de sí. Para hacer un uso positivo de este rasgo, formula lo que le pides como parte de una causa en la que puede intervenir. No nada más compra ropa, contribuye al medio ambiente y preserva empleos locales, y esto la hace sentir bien consigo misma. Sé sutil. Si buscas reclutas para un puesto, haz que otros propaguen el mensaje prosocial y popular sobre la causa. En lugar de que tengas que rogárselo, la gente querrá unirse al grupo. Presta mucha atención a las palabras y epítetos que usas. Es mejor, por ejemplo, llamar a alguien “miembro del equipo” que “empleado”.

Para ponerte en la posición inferior, da un inofensivo paso en falso o incluso ofende a una persona y después pídele perdón. Indicarás de este modo su superioridad moral, posición que a la gente le encanta ocupar. Será vulnerable entonces a la sugestión.

Por último, si necesitas que alguien te haga un favor, no le recuerdes que te debe uno con la intención de obligar su gratitud. La gratitud es muy rara, porque nos recuerda nuestra impotencia, que al menos alguna vez dependimos de los demás. Nos agrada sentirnos independientes. Recuérdale en cambio las buenas cosas que ha hecho por ti, lo que contribuirá a que confirme su opinión de sí: “Sí, soy generoso”. Una vez que le recuerdes eso, querrá seguir ajustándose a esa imagen y hacer otra buena obra. Un efecto similar se desprende de que perdones de súbito a tus enemigos y organices un

reencuentro. Dentro de la turbulencia emocional que esto crea, se sentirán obligados a estar a la altura de la elevada opinión que tienes de ellos ahora y tendrán una motivación adicional para demostrar que son valiosos.

4. Aplaca sus inseguridades. Todos tenemos inseguridades, sobre nuestra apariencia, facultades creativas, masculinidad, nivel de poder, excepcionalidad, popularidad, etcétera. Tu tarea es adornar esas inseguridades en las conversaciones que sostienes con los demás.

Una vez que las identifiques en alguien, ten extremo cuidado en no activarlas. La gente es muy sensible a palabras o lenguaje corporal que arrojan dudas sobre su apariencia física, popularidad o cualquier otra área de probable inseguridad. Toma conciencia de esto y no bajes la guardia. Segundo, la mejor estrategia es elogiar las cualidades de las que la gente está más insegura. Todos ansiamos esto, aun si consideramos falsos tales elogios. Esto se debe a que vivimos en un mundo en el que se nos juzga en todo momento y donde el triunfo de ayer es fácilmente seguido por el fracaso de hoy. En realidad, nunca nos sentimos seguros. Si el halago es afortunado, sentimos que el adulador nos aprecia, y apreciamos a quienes nos aprecian.

La clave para un halago acertado es su orientación estratégica. Si sé que soy particularmente torpe para el basquetbol, que alguien elogie mis habilidades en ese deporte sonará falso. Si, en cambio, estoy *inseguro* de esas habilidades, si imagino que quizá no soy tan malo, cualquier halago en ese sentido hará maravillas. Busca las cualidades de las que los demás están inseguros y ofréceles garantías de que las poseen. Lord Chesterfield aconsejó a su hijo en sus cartas (publicadas en 1774): "El cardenal Richelieu, sin duda alguna el estadista más hábil de su tiempo, […] tenía la ociosa vanidad de que se le considerara también el mejor poeta; envidiaba la reputación del gran Corneille. Aquellos, por tanto, que lo halagaban diestramente decían poco sobre sus aptitudes en los asuntos del Estado, o lo decían al menos *de pasada*, como si fuera algo innato; el incienso que le dirigían, el humo que sabían que les ganaría su favor, era llamarlo… poeta".

Si tus víctimas son poderosas y maquiavélicas, es probable que se sientan inseguras de sus cualidades morales. Halagarlas por sus astutas manipulaciones podría ser contraproducente, mientras que elogios obvios de su bondad serían demasiado flagrantes, porque saben demasiado bien que no la tienen. En cambio, un halago estratégico sobre cómo te has beneficiado de sus consejos y cómo sus críticas te ayudaron a mejorar tu desempeño apelarán

a su opinión de sí como severas pero justas, con un buen corazón bajo un aspecto huraño.

Siempre es mejor elogiar a la gente por su esfuerzo que por su talento. Cuando la ensalzas por su talento, sentirá una burla tácita: la de tener la fortuna de haber nacido con una habilidad natural. En cambio, a todos nos agrada sentir que nos hemos ganado nuestra buena suerte con mucho trabajo, y es ahí adonde deben apuntar tus elogios.

Tienes más margen para adular a tus iguales. Si son tus superiores, es mejor que te limites a estar de acuerdo con sus opiniones y a validar su saber. Halagar a tu jefe es demasiado flagrante.

Nunca complementes tus elogios con una petición de ayuda o cualquier otra cosa que te propongas. Tu halago es una preparación y requiere que pase un poco de tiempo. No parezcas demasiado congraciador en el primero o primeros encuentros. Es preferible que muestres incluso un poco de frialdad, lo que te dará margen de calentamiento. Días después, una vez que aquella persona haya conseguido agradarte, un par de halagos respecto a sus inseguridades derretirán su resistencia. Si es posible, haz que terceros difundan tus cumplidos, como si los hubieran oído de pasada. Nunca seas demasiado pródigo con tus elogios ni emplees absolutos.

Una manera ingeniosa de cubrir tus huellas es introducir ligeras críticas de la persona o su trabajo, nada que dispare sus inseguridades sino las suficientes para dar a tus elogios un matiz más realista: "Me encantó tu guion cinematográfico, aunque siento que el segundo acto podría requerir un poco de trabajo". No digas: "Tu libro más reciente es mucho mejor que el anterior". Sé muy cuidadoso cuando alguien te pida tu opinión sobre su trabajo o sobre algo relacionado con su carácter o apariencia. No quiere que le digas la verdad, desea apoyo y confirmación, expresados en los términos más realistas posibles. Dale eso con gusto.

Debes parecer lo más sincero posible. Es mejor que elijas para elogiar cualidades que admiras. En cualquier caso, recurre a señales no verbales: elogia con un lenguaje corporal rígido, una sonrisa falsa o mirando para otro lado. Intenta sentir algunas de las emociones que expresas, para que cualquier exageración sea menos obvia. Ten en mente que tu víctima debe tener una opinión de sí relativamente alta. Si es baja, el halago no encajará con esa opinión y sonará hueco; si es alta, parecerá natural.

5. Usa la resistencia y obstinación de la gente. Algunas personas son muy

resistentes a cualquier modalidad de influencia; suele tratarse de sujetos con altos niveles de inseguridad y mala opinión de sí. Esto puede manifestarse en una actitud rebelde: sienten que están contra el mundo. Deben imponer su voluntad a toda costa y resistir toda clase de cambio; harán lo contrario de lo que se les sugiere. Buscarán consejo para un problema o síntoma particular, sólo para encontrar después docenas de razones por las que ese consejo no les servirá. Lo mejor en este caso es practicar el judo mental con ellos. En el judo no respondes con un ataque al de tu adversario, sino que provocas su energía agresiva (resistencia) para que caiga presa de ella. He aquí algunas formas de poner esto en práctica en la vida diaria.

Usa sus emociones: en el libro *Change*, los autores y terapeutas Paul Watzlawick, John H. Weakland y Richard Fisch exponen el caso de un adolescente rebelde que fue suspendido en su escuela por el director porque se le sorprendió vendiendo drogas. Aunque debía continuar con sus tareas escolares en casa, se le prohibió entrar en el plantel. Como esto mellaría gravemente sus ventas de drogas, el chico ardía en deseos de vengarse.

La madre consultó a un terapeuta, quien le recomendó que hiciera lo siguiente: debía explicarle a su hijo que el director pensaba que sólo los alumnos que asistían a clases podían destacar. En su opinión, excluirlo de la escuela garantizaba su fracaso. Si él sobresalía trabajando en casa, avergonzaría al director; así, era preferible que no se esforzara tanto ese semestre y se congraciara con el director dándole la razón. Este consejo estaba expresamente diseñado para explotar las emociones del chico; después de oírlo, no deseó otra cosa que avergonzar al director, así que se sumergió en sus tareas con gran energía, justo lo que el terapeuta perseguía. En esencia, la idea es no oponerse a las emociones intensas de los demás, sino seguir su impulso y buscar una forma de canalizarlas en una dirección productiva.

Usa su lenguaje: el terapeuta Milton Erickson (véase el capítulo 3) describió el caso siguiente: un esposo buscó su consejo, pese a que parecía decidido a hacer lo que se había propuesto. Su esposa y él procedían de familias muy religiosas y se habían casado para complacer a sus padres. Ellos mismos eran también muy religiosos. Su luna de miel, sin embargo, había sido un desastre; se sintieron muy torpes en el sexo, como si no estuvieran enamorados. Él decidió que no era culpa de ninguno de los dos, pero que debían "divorciarse amistosamente". Erickson se mostró al instante de acuerdo con él y le sugirió cómo proceder. Debían reservar una habitación en un hotel, para pasar "como amigos" una última noche juntos antes de

divorciarse. También debían tomar “como amigos” una última copa de champaña, darse “como amigos” un último beso, etcétera. Estas instrucciones aseguraban prácticamente que él seduciría a su esposa. Como Erickson esperaba, el esposo siguió sus indicaciones, la pareja pasó una noche maravillosa y ellos decidieron seguir felizmente casados.

Erickson intuyó que el esposo no quería divorciarse y que ambos se sentían torpes a causa de sus raíces religiosas. Estaban muy inseguros de sus deseos físicos, pero se resistían a cualquier clase de cambio. Erickson usó el lenguaje del esposo y su deseo de divorciarse, pero encontró una manera de redirigir suavemente esa energía hacia algo muy distinto. Cuando empleas con la gente sus propias palabras, obtienes un efecto hipnótico. ¿Cómo podría no seguir lo que sugieres cuando lo haces justo con las mismas palabras que ella empleó?

Usa su rigidez: el hijo de un prestamista fue a ver una vez al gran maestro zen del siglo XVIII Hakuin con el problema siguiente: quería que su padre practicara el budismo, pero éste fingía estar muy ocupado con sus cuentas como para tener tiempo para siquiera un solo cántico u oración. Hakuin conocía al prestamista; era un avaro inveterado que sin duda sólo pretextaba eso para rehuir de la religión, a la que consideraba una pérdida de tiempo. Aconsejó al chico que le dijera a su padre que el maestro zen le compraría cada oración y cántico que hiciera a diario. Era estrictamente un asunto de negocios.

Desde luego que el prestamista aceptó el acuerdo: podría callarle la boca a su hijo y ganar dinero entretanto. Cada día le llevaba a Hakuin su cuenta de rezos y éste le pagaba debidamente. Pero el séptimo día no se presentó. ¿Se había abstraído tanto en los cánticos que olvidó contar cuántas oraciones había hecho? Días después admitió ante Hakuin que ahora le gustaba orar, se sentía mucho mejor y ya no necesitaba el pago. Pronto se convirtió en un generoso donador del templo de Hakuin.

La rígida oposición de la gente a algo se deriva de un profundo temor al cambio y la incertidumbre que éste podría provocar. Debe hacerlo todo a su modo y sentirlo bajo su control. Le haces el juego si con tus consejos intentas alentar el cambio; le das algo ante lo cual reaccionar y justificar su rigidez. Se vuelve más obstinada. No pelees más con esas personas y usa la naturaleza misma de su rigidez para hacer un cambio leve que conduzca a uno mayor. Ellas descubrirán solas algo nuevo (como el poder de la oración budista) y podrían llevarlo más lejos, en respuesta a tu maniobra de judo.

Ten en mente lo siguiente: es común que las personas no hagan lo que otros les piden porque desean reafirmar su voluntad. Si aceptas sinceramente su rebelión y les recomiendas que continúen haciendo lo que hacen, esto significa ahora que, si lo hacen, seguirán tu consejo, lo que les molestará. Se rebelarán de nuevo y reafirmarán su voluntad en la dirección opuesta, que es lo que tú deseabas desde el principio, la esencia de la psicología inversa.

La mente flexible: autoestrategias

Te exaspera que los demás se resistan por mera obstinación a tus buenas ideas, pero ignoras que ese mismo problema —tu propia obstinación— te aflige a ti y limita tus facultades creativas.

De niños nuestra mente era muy flexible. Aprendíamos a un ritmo muy superior al de nuestra capacidad adulta. La fuente de ese poder era atribuible a nuestra sensación de debilidad y vulnerabilidad. Como nos sentíamos inferiores a nuestros mayores, estábamos muy motivados a aprender. Teníamos asimismo una curiosidad genuina y ansia de nueva información. Estábamos abiertos a la influencia de nuestros padres, amigos y maestros.

En la adolescencia, muchos tuvimos la experiencia de caer bajo el influjo de un gran libro o escritor. Las novedosas ideas de ese libro nos fascinaron y, como estábamos tan bien dispuestos a su influencia, esos encuentros tempranos con ideas emocionantes se grabaron en nuestra mente y pasaron a formar parte de nuestros procesos mentales, al grado de que aún nos afectan décadas después. Esas influencias enriquecieron nuestro paisaje mental, y de hecho nuestra inteligencia depende de nuestra capacidad para asimilar las lecciones e ideas de individuos mayores y más sabios que nosotros.

Así como el cuerpo, sin embargo, también la mente se tensa con la edad. Y así como nuestra sensación de debilidad y vulnerabilidad motivó nuestro deseo de aprender, nuestra insidiosa sensación de superioridad nos cierra poco a poco a nuevas ideas e influencias. Algunos podrían alegar que somos más escépticos en el mundo moderno, pero un riesgo mayor procede de la creciente cerrazón de la mente cuando envejecemos, lo cual parece afligir también a la cultura en general.

Definamos el estado ideal de la mente como el que combina la flexibilidad la juventud con las facultades racionales del adulto. Una mente así está abierta a la influencia de los demás. Y así como usas estrategias para derretir la

resistencia de la gente, debes hacer lo mismo contigo y empeñarte en ablandar tus rígidos patrones mentales.

Para alcanzar ese ideal, antes debemos adoptar el principio clave de la filosofía socrática. Uno de los primeros admiradores de Sócrates fue el joven Querefonte. Decepcionado de que otros atenienses no veneraran a Sócrates como él, Querefonte visitó el oráculo de Delfos y preguntó: “¿Existe en toda Atenas un hombre más sabio que Sócrates?”. El oráculo contestó que no.

Reivindicado en su admiración por Sócrates, Querefonte corrió a darle la nueva noticia a su mentor. Humilde como era, Sócrates no se sintió muy complacido al oír eso y resolvió desmentir al oráculo. Visitó a muchas personas, eminente cada una de ellas en su propio campo —la política, las artes, los negocios—, y les hizo muchas preguntas. Cuando se trataba de los conocimientos de su campo, parecían en efecto muy inteligentes, pero después se explayaban sobre toda suerte de temas acerca de los cuales era obvio que no sabían nada. En tales asuntos se limitaban a repetir la ortodoxia al uso. No habían reflexionado en ninguna de esas ideas.

Al final tuvo que admitir que el oráculo había acertado: era más sabio que los demás, porque estaba consciente de su ignorancia. Una y otra vez examinaba sus ideas y descubría que padecían deficiencias y emociones pueriles. Su lema era “Una vida sin examen no vale la pena vivirse”. Lo que cautivaba de Sócrates, lo que lo volvía tan endemoniadamente atractivo para la juventud de Atenas, era la suprema apertura de su mente. Asumía en esencia la posición débil y vulnerable del niño ignorante que siempre hace preguntas.

Piénsalo así: hoy nos burlamos de las supersticiosas e irracionales ideas que la gente tenía en el siglo XVII; imagina cómo se reirán de nosotros en el siglo XXV. Nuestro conocimiento del mundo es limitado, pese a los avances de la ciencia. Nuestras ideas están condicionadas por los prejuicios que nos inculcaron nuestros padres, nuestra cultura y el periodo histórico en el que vivimos. Y están adicionalmente limitadas por la creciente rigidez de la mente. Un poco más de humildad respecto a lo que sabemos nos volvería más curiosos e interesados en una gama de ideas más amplia.

Considera tus ideas y opiniones como juguetes o bloques de madera con los que te diviertes. Conservarás algunas, eliminarás otras y, entretanto, tu espíritu seguirá siendo lúdico y flexible.

Para llevar eso más lejos, podrías adoptar esta estrategia promulgada por Friedrich Nietzsche: “Quien desee *conocer* de verdad algo nuevo (sea una

persona, un suceso o un libro), bien hará en estimarlo con tanto amor como pueda y en apartar al instante la mirada de todo lo que juzgue afrentoso, repulsivo y falso en él, desterrarlo de hecho de su mente, para que conceda así una ventaja amplia al autor del libro, por ejemplo, y, como quien observa una carrera, desee con el corazón palpitante que llegue a la meta. Porque con este procedimiento uno penetra el corazón de la cosa nueva, al punto de que en realidad la mueve: justo lo que se entiende por conocer. Si se ha llegado tan lejos, la razón podrá oponer entonces sus reservas; esa sobreestimación, esa suspensión temporal del péndulo crítico, fue apenas un *artificio* para seducir mejor el alma de la cosa".

Aun en textos contrarios a tus ideas hay a menudo algo cierto, que representa "el alma de la cosa". Abrirte de ese modo a su influencia debería formar parte de tus hábitos mentales, pues te permitirá comprender las cosas mejor, e incluso criticarlas de forma apropiada. A veces, sin embargo, esa "alma" te moverá también y ejercerá cierta influencia en ti, con lo que enriquecerá tu mente.

En ocasiones es bueno que incumplas tu más firme serie de reglas y restricciones. El gran maestro zen del siglo XIV Bassui colocó en la puerta de su templo una lista de treinta y tres reglas que sus monjes debían obedecer, a riesgo de ser echados. Muchas de ellas aludían al alcohol, el cual estaba estrictamente prohibido. Una noche, para total desconcierto de sus monjes de mentalidad poco creativa, él se presentó a una charla totalmente ebrio. Jamás se disculpó ni repitió la experiencia, pero la lección fue simple: aquellas reglas eran meras pautas, y para demostrar nuestra libertad debemos violarlas de vez en cuando.

Por último, intenta guardar cierta distancia irónica de tu opinión sobre ti mismo. Conoce su existencia y la forma en que opera en tu interior. Acepta que no eres tan libre y autónomo como quisieras. Te ajustas a las opiniones de los grupos a los que perteneces; compras productos a causa de la influencia subliminal que ejercen en ti; puedes ser manipulado. Admite también que no eres tan bueno como la imagen idealizada de tu opinión de ti mismo. Igual que todos, puedes ensimismarte y obsesionarte con tus fines. En conocimiento de esto, no sentirás la necesidad de que los demás te validen. En cambio, te esmerarás en ser realmente independiente e interesarte de verdad en el bienestar ajeno, en contraste con apegarte a la ilusión de tu opinión sobre ti mismo.

Había algo sumamente excitante en ejercer influencia; ninguna otra actividad podía comparársele. Proyectar el alma propia en una forma elegante y permitir que se demorase ahí por un momento; oír reverberar los juicios intelectuales propios con toda la música adicional de la pasión y la juventud; transmitir a otro el temperamento propio como si fuera un fluido sutil o un extraño perfume: había una dicha verdadera en eso, quizá la más satisfactoria que nos resta en una época tan vulgar y limitada como la de hoy, groseramente carnal en sus placeres y groseramente común en sus propósitos.

—OSCAR WILDE, *El retrato de Dorian Gray*

8

CAMBIA TUS CIRCUNSTANCIAS, CAMBIA DE ACTITUD

LA LEY DEL AUTOSABOTAJE

Cada uno de nosotros tiene una forma particular de ver el mundo, de interpretar los acontecimientos y las acciones de quienes lo rodean. Ésta es nuestra actitud, y determina gran parte de lo que nos sucede en la vida. Si nuestra actitud es en esencia temerosa, veremos lo negativo en toda circunstancia, no aprovecharemos las oportunidades que se nos presenten, culparemos a otros de nuestros errores y no aprenderemos de ellos. Si somos hostiles o desconfiados, haremos que otros sientan esas emociones en nuestra presencia. Saboteamos nuestra carrera y relaciones al crear inconscientemente las circunstancias que más tememos. Sin embargo, la actitud humana es maleable. Si adoptamos una actitud más positiva, abierta y tolerante con los demás, generaremos una dinámica diferente: aprenderemos de la adversidad, crearemos oportunidades de la nada y atraeremos a la gente. Debemos explorar los límites de nuestra voluntad y lo lejos que puede llevarnos.

LA LIBERTAD FUNDAMENTAL

De niño, Antón Chéjov (1860-1904) —el futuro escritor célebre— enfrentaba cada mañana una sensación de temor: ¿su padre volvería a golpearlo ese día o se libraría de algún modo? Sin previo aviso ni, en ocasiones, causa aparente,

su padre, Pável Yegoróvich, lo golpeaba varias veces con una vara o látigo en el dorso de la mano. Lo que volvía esta experiencia doblemente confusa era que lo hacía sin aparente malicia o enojo. Le decía a Antón que lo hacía por amor; que era voluntad de Dios que se le golpeara para infundirle humildad. Así lo habían educado a él, y bastaba ver el buen hombre en que se había convertido. Al final de la paliza, el chico tenía que besar la mano del padre y pedirle perdón. Al menos no estaba solo en esa ordalía; también sus hermanos —cuatro hombres y una mujer— recibían el mismo trato.

La golpiza no era lo único que temía. Cuando cada tarde oía los pasos de su padre fuera de la desvencijada casa de madera, temblaba de miedo. Muchas veces llegaba a esa hora a casa para pedirle al pequeño Antón que lo reemplazara en la tienda de abarrotes de la que era propietario, en la modesta ciudad de Taganrog, Rusia, donde vivía la familia. La tienda era insoportablemente fría casi todo el año. Mientras atendía el mostrador, Antón intentaba hacer su tarea, pero los dedos se le entumían pronto y, en el tintero, la tinta se congelaba. En esa caótica tienda, que olía a carne rancia, tenía que escuchar las sucias bromas de los campesinos ucranianos que trabajaban en la ciudad y atestiguar el lascivo comportamiento de los borrachos del pueblo que llegaban en busca de un trago de vodka. En medio de todo eso, debía asegurarse de contar cada cópec, o de lo contrario recibiría un paliza adicional de su padre. A menudo permanecía horas enteras ahí mientras su padre bebía en otro lugar.

Su madre intentaba intervenir, pero su alma gentil no era digno rival de su esposo. El chico era muy joven para trabajar, decía ella, necesitaba tiempo para estudiar y estar en la fría tienda arruinaba su salud. El padre trinaba en respuesta y decía que Antón era flojo y que sólo por medio del trabajo pesado se volvería un ciudadano respetable.

En presencia de su padre no había respiro. El domingo, único día que la tienda cerraba, los despertaba a las cuatro o cinco de la mañana para que ensayaran para el coro de la iglesia, del cual era director. Una vez en casa después de la ceremonia, tenían que repetirla, ritual tras ritual, y regresar después a la misa de mediodía. Cuando ésta terminaba, estaban demasiado cansados para jugar.

En los momentos que tenía para sí, Antón vagaba por la ciudad. Taganrog era una ciudad desolada para crecer. Las fachadas de casi todas las casas estaban deterioradas o desmoronadas, como si fueran antiguas ruinas. Las calles no estaban pavimentadas; cuando la nieve se derretía, había lodo por

todas partes, y los enormes baches podían tragar a un niño hasta el cuello. No había alumbrado público. A los presos se les encargaba buscar perros callejeros y matarlos a golpes. Los únicos lugares tranquilos y seguros eran los cementerios, y Antón los visitaba a menudo.

En esos paseos se preguntaba acerca de sí mismo y el mundo. ¿Realmente era tan insignificante que merecía que su padre lo golpeara casi a diario? Tal vez. Pero éste era una contradicción andante: flojo, borracho y deshonesto con sus clientes pese a su fervor religioso. Además, los ciudadanos de Taganrog eran igual de ridículos e hipócritas. Los veía en el cementerio, donde trataban de parecer piadosos en las ceremonias fúnebres, pero después murmuraban entre sí sobre los deliciosos pasteles que comerían más tarde en casa de la viuda como si ésa fuera la razón de su presencia ahí.

Su único recurso ante el dolor y aburrimiento que sentía constantemente era reírse de todo. Fue así como se convirtió en el payaso de la familia: imitaba a los personajes del pueblo e inventaba historias sobre su vida privada. Su humor era agresivo en ocasiones. Hacía bromas crueles a otros niños del vecindario. Enviado al mercado por su madre, a menudo torturaba al pato o pollo vivo que llevaba a casa en un costal. Se volvió travieso y perezoso.

En 1875, todo cambió para la familia Chéjov. Los dos hermanos mayores de Antón, Alexandr y Nikolái, ya estaban hartos de su padre y decidieron mudarse a Moscú, Alexandr para cursar una carrera universitaria y Nikolái para ser artista. Este rechazo a su autoridad enfureció al padre, pero no pudo detenerlos. Casi al mismo tiempo, Pável Yegoróvich tuvo que enfrentar por fin su pésima administración de la tienda; había acumulado deudas al paso de los años y ahora las cuentas tenían que pagarse. Ante el riesgo de insolvencia y, casi sin duda, de un periodo en prisión, huyó a Moscú una noche sin decirle nada a su esposa, con la intención de vivir con sus hijos.

La madre se vio obligada a vender las pertenencias de la familia para pagar las deudas. Un huésped suyo ofreció ayudarla contra los acreedores pero, para su gran sorpresa, se sirvió de sus contactos en el tribunal para engañar a los Chéjov y sacarlos de su casa. Sin un solo centavo a su nombre, la madre tuvo que partir a Moscú con sus demás hijos. Antón fue el único que se quedó en Taganrog, para terminar sus estudios y obtener su diploma. Se hizo cargo de vender las pertenencias restantes de la familia y envió el dinero a Moscú tan pronto como pudo. El antiguo huésped, ahora propietario de la casa, le permitió alojarse en un rincón de uno de los cuartos y así, a los

dieciséis años, sin dinero propio y sin una familia que velara por él, Antón tuvo que valerse por sí mismo en Taganrog.

Nunca antes había estado solo. Su familia había sido su vida entera, para bien o para mal. Era como si ahora no tuviera una base donde apoyarse. No tenía a quién recurrir en busca de ayuda. Culpó a su padre de su miserable destino, de encontrarse atrapado en Taganrog. Un día se sentía furioso y amargado, y deprimido al siguiente, pero pronto le quedó claro que no tenía tiempo para esos sentimientos. No tenía dinero ni recursos, y debía sobrevivir de algún modo. Se empleó como tutor de tantas familias como le fue posible. Cuando éstas salían de vacaciones, él solía pasar hambre durante días enteros. Su único saco estaba raído, no tenía zapatos para las intensas lluvias. Sentía vergüenza cuando entraba en casa de la gente, temblando y con los pies mojados. Sin embargo, al menos ahora era capaz de valerse por sí mismo.

Decidió que sería médico. Poseía una mente científica y los médicos vivían bien. Tendría que estudiar mucho para ingresar en la escuela de medicina. Frecuentaba la biblioteca de la ciudad, el único sitio donde podía trabajar en paz, y cuando empezó a curiosear en las secciones de literatura y filosofía pronto sintió que su mente volaba más allá de Taganrog. Gracias a los libros dejó de sentirse atrapado. De noche regresaba al rincón de su cuarto para escribir cuentos y dormir. Aunque no tenía privacidad, mantenía su esquina limpia y pulcra, libre del habitual desorden del hogar de los Chéjov.

Por fin comenzó a asentarse y nuevos pensamientos y emociones le acometieron. Ya no le temía al trabajo; le gustaba abstraerse en sus estudios, y enseñar lo hacía sentirse orgulloso y honrado; era capaz de cuidar de sí mismo. Llegaban cartas de su familia: Alexandr despotricaba y se quejaba de que su padre hacía de nuevo infelices a todos; Mijaíl, el hermano menor, se sentía inútil y deprimido. Antón le contestó a Alexandr que dejara de obsesionarse con su padre y cuidase de él mismo. A Mijaíl le escribió: "¿Por qué te dices 'inútil e insignificante', hermanito? ¿Sabes dónde deberías estar consciente de tu escasa valía? Ante Dios, tal vez… pero no ante los hombres. Entre ellos debes tomar conciencia de tu valor". A él mismo le sorprendió el nuevo tono que adquirían sus cartas.

Un día en que vagaba por las calles de Taganrog, varios meses después de haber sido abandonado, repentinamente sintió que de su interior manaba una inmensa e irresistible empatía y amor por sus padres. ¿De dónde procedía? Nunca se había sentido así. En los días posteriores, pensó mucho en su padre. ¿Él era en verdad el culpable de sus problemas? El padre de Pável, Yégor

Mijailóvich, había nacido siervo, y la servidumbre era una especie de esclavitud por contrato. Los Chéjov habían sido siervos durante varias generaciones. Yégor fue capaz al fin de comprar la libertad de la familia y colocó a sus tres hijos en campos diferentes; Pável fue designado el comerciante de la familia. Pero no pudo hacerle frente; tenía temperamento de artista, podría haber sido un pintor o músico talentoso. Se sentía a disgusto con su destino: una tienda y seis hijos. Su padre lo había golpeado, así que él golpeaba a sus hijos. Aunque ya no era siervo, aún se inclinaba y besaba la mano de todos los funcionarios y terratenientes locales. Seguía siendo siervo en su corazón.

Antón descubrió que sus hermanos y él habían caído en el mismo patrón: se sentían amargados e inútiles, y deseaban descargar su ira en otros. Ahora que estaba solo y se hacía responsable de sí mismo, Antón anhelaba ser libre en el verdadero sentido de la palabra. Quería liberarse del pasado, de su padre. Ahí, mientras caminaba por las calles de Taganrog, esas nuevas y repentinas emociones le dieron la respuesta. Al entender a su padre, pudo aceptarlo e incluso quererlo. No era un tirano imponente, sino un viejo desvalido. Con un poco de distancia, sintió compasión y perdonó sus golpizas. No se enredaría en los sentimientos negativos que su padre inspiraba. Y al fin pudo valorar también a su bondadosa madre y no culparla por ser tan débil. Con su mente libre de rencor y los obsesivos pensamientos de su infancia perdida, fue como si le quitaran un gran peso de encima.

Se juró dejar de reverenciar a la gente y disculparse con ella, dejar de quejarse y culpar, y abandonar su desordenada vida, que le hacía perder mucho tiempo. La solución era trabajar y amar. Tendría que transmitir este mensaje a su familia y salvarla. Tendría que compartirlo con la humanidad por medio de sus cuentos y obras de teatro.

En 1879 se mudó por fin a Moscú con su familia para asistir a la escuela de medicina, y lo que vio en esa ciudad lo desanimó. Los Chéjov y otros huéspedes se apiñaban en una sola habitación en el sótano de una casa de alquiler en el pleno distrito de prostitución. El cuarto tenía escasa ventilación y muy poca luz. Lo peor de todo era la moral del grupo. La madre soportaba apenas las constantes penurias económicas y esa existencia subterránea. El padre bebía más que antes y tenía empleos esporádicos muy inferiores al de propietario de una tienda. Y persistía en la costumbre de golpear a sus hijos.

Los hermanos menores de Antón ya no iban a la escuela (la familia no podía costearla) y se sentían totalmente inútiles. Mijaíl, en particular, estaba

más deprimido que nunca. Alexandr escribía para un par de revistas pero creía merecer algo mejor y bebía mucho. Culpaba de sus problemas a su padre, por haberlo seguido a Moscú y rastrear todos sus movimientos. Nikolái, el artista, dormía hasta tarde, trabajaba de vez en cuando y pasaba casi todo su tiempo en la taberna local. La familia iba cuesta abajo a un ritmo alarmante y el vecindario donde vivían sólo empeoraba las cosas.

El padre y Alexandr se habían ido a vivir a otra parte en fecha reciente. Antón decidió hacer lo opuesto: instalarse en ese cuarto abarrotado y convertirse en catalizador del cambio. No predicaría ni criticaría, sino que pondría el ejemplo. Lo que importaba era mantener unida a la familia y levantarle el ánimo. A su madre y su hermana, que no podían más con el agobio, les anunció que se haría cargo de las labores domésticas. Cuando sus hermanos lo vieron limpiar y planchar, aceptaron compartir los deberes. Economizaba y ahorraba de su beca en la escuela de medicina, y consiguió más dinero de Alexandr y su padre. Con estos recursos inscribió de nuevo en la escuela a Mijaíl, Iván y María. Se las arregló también para hallarle a su padre un mejor trabajo. Con el dinero de éste y sus ahorros, logró mudar a toda la familia a un departamento más grande con vista a la calle.

Se empeñó en mejorar todos los aspectos de la vida de su familia. Hacía que sus hermanos leyeran libros que él elegía y hasta bien entrada la noche discutían acerca de los más recientes descubrimientos científicos e interrogantes filosóficas. Poco a poco afianzaron los lazos afectuosos que los unían y empezaron a llamarlo Papa Antosha, el líder de la familia. La actitud quejumbrosa y lastimera que había encontrado al principio desapareció casi por completo. Sus dos hermanos menores hablaban con emoción ahora de su carrera futura.

El principal proyecto de Antón era reformar a Alexandr, a quien consideraba el miembro más talentoso pero también el más problemático de la familia. Una vez, Alexandr llegó borracho a casa, insultó a su madre y su hermana, y amenazó a Antón con romperle la cara. La familia había terminado por resignarse a esas diatribas, pero Antón no las toleraría. Al día siguiente le dijo a Alexandr que si volvía a gritarle a cualquier otro miembro de la familia, lo echaría a la calle y lo desconocería como hermano. Debía tratar a su madre y su hermana con respeto, y no culpar a su padre de que hubiera vuelto a beber y fuera un mujeriego. Debía tener dignidad, vestir bien y cuidar de sí mismo. Ése era el nuevo código familiar.

Aunque Alexandr se disculpó y mejoró su conducta, ésta sería una batalla

continua que exigía toda la paciencia y el amor de Antón, ya que la vena autodestructiva de los Chéjov estaba muy arraigada. Esto había llevado a Nikolái a una muerte prematura por alcoholismo y, sin una atención constante, Alexandr seguiría con facilidad el mismo camino. Antón lo alejó poco a poco de la bebida y lo ayudó en su carrera periodística, gracias a lo cual Alexandr estableció al fin una vida tranquila y satisfactoria.

Un día, en 1884, Antón empezó a escupir sangre, y fue evidente para él que se trataba de un síntoma preliminar de tuberculosis. Se negó a dejarse examinar por otro médico, porque prefería no saber y seguir escribiendo y ejerciendo la medicina sin preocuparse por el futuro. Pero conforme su fama aumentaba a causa de sus obras de teatro y sus cuentos, empezó a experimentar una molestia de otro tipo: la envidia y críticas mezquinas de sus colegas. Integrados éstos en varias camarillas políticas, se atacaban sin cesar unos a otros, y sus críticas alcanzaron a Chéjov, quien se había rehusado a aliarse con cualquier causa revolucionaria. Todo esto lo desencantó crecientemente del mundo literario. El elevado espíritu que había forjado con tanto esmero en Taganrog se disipaba. Se deprimió tanto que consideró abandonar por completo la escritura.

A fines de 1889 ideó una manera de liberarse de su creciente depresión. Desde sus días en Taganrog, los miembros más pobres y despreciables de la sociedad le habían fascinado. Le gustaba escribir sobre ladrones y estafadores, y sumergirse en su mente. Los más bajos integrantes de la sociedad rusa eran los presos, que vivían en condiciones horribles. Y las peores cárceles de Rusia estaban en la isla de Sajalín, al norte de Japón. Ahí se alojaban cinco colonias penales, con cientos de miles de prisioneros y sus familias. Aquél era como un estado sombra; nadie en Rusia tenía idea de lo que en verdad sucedía en esa isla. Ésa podía ser la respuesta a la desdicha que Chéjov sentía entonces. Haría el arduo viaje por Siberia hasta aquella isla. Entrevistaría a los delincuentes más insensibles. Escribiría un libro sobre las condiciones que prevalecían en ese lugar. Lejos de las pretensiones del mundo literario, se pondría en contacto con algo muy real y recuperaría el ánimo generoso que había experimentado en Taganrog.

Sus amigos y familiares intentaron disuadirlo. Su salud había empeorado y ese viaje podría costarle la vida. Pero entre más trataban de disuadirlo, más cierto estaba de que ésa era su única salvación.

Luego de un trayecto de tres meses, llegó por fin a la isla, en julio de 1890, y se sumergió de inmediato en ese nuevo mundo. Su tarea era

entrevistar a cada prisionero, entre ellos los asesinos más viles. Investigaba cada aspecto de su vida. Presenciaba las más terribles sesiones de tortura y seguía a los convictos mientras trabajaban en las minas locales, encadenados a carretillas. Los presos que habían cumplido su sentencia a menudo tenían que permanecer en la isla, en campos de trabajos forzados, de manera que Sajalín estaba repleta de esposas a la espera de unirse a ellos en esos campos. Estas mujeres y sus hijas recurrían a la prostitución para sobrevivir. Todo estaba diseñado para degradar el espíritu de la gente y arrebatarle su dignidad. Esto le recordó a Chéjov la dinámica de su familia, aunque en una escala mucho mayor.

Ése era sin duda el más bajo nivel del infierno que él podría haber visitado, y le afectó mucho. Ansiaba regresar a Moscú y escribir acerca de lo que había visto. Había recuperado su sentido de la proporción. Esto lo liberó al fin de las insignificantes inquietudes y pensamientos que lo habían agobiado. Podría ya salir de sí mismo y sentirse generoso de nuevo. El libro que escribió, *La isla de Sajalín*, atrajo la atención del público y redundó en reformas sustanciales a las condiciones de la isla.

En 1897 su salud se deterioró y escupía sangre con regularidad. No podría seguir ocultando su tuberculosis. El médico que lo trataba le aconsejó que dejara de trabajar y abandonara Moscú para siempre. Necesitaba descansar. Tal vez si viviera en un sanatorio prolongaría su vida unos años. Chéjov desoyó esos consejos; viviría como si nada hubiera cambiado.

Un culto empezó a formarse a su alrededor, que incluía a artistas jóvenes y admiradores de sus obras de teatro, lo que hizo de él uno de los escritores más famosos de Rusia. Recibía a numerosos visitantes y, pese a su dolencia, irradiaba una calma que asombraba a casi todos. ¿De dónde provenía? ¿Había nacido así? Parecía abstraerse por completo en las historias y los problemas que se le referían. Nadie lo oyó hablar nunca de su enfermedad.

En el invierno de 1904, cuando su afección empeoró, repentinamente deseó hacer un viaje al campo en un trineo abierto. Escuchar las campanas del trineo y aspirar el aire frío había sido siempre uno de sus mayores placeres, y necesitaba sentirlo una vez más. Esto lo animó tanto que las terribles consecuencias no le importaron. Murió pocos meses después.

Interpretación

Tan pronto como su madre lo dejó solo en Taganrog, el joven Antón Chéjov se sintió atrapado, como si hubiera sido arrojado a una cárcel. Tendría que trabajar lo más posible aparte de estudiar. Estancado en una ciudad ruinosa e irremediablemente insípida, y sin ningún sistema de apoyo, vivía en una esquina de un cuartucho. Amargos pensamientos sobre su destino e infancia lo atormentaban en sus escasos momentos libres. Pero al paso de las semanas notó algo muy extraño: le agradaba trabajar como tutor, pese a que el pago fuera exiguo y tuviera que correr siempre de un lado a otro de la ciudad. Su padre le había dicho tantas veces que era flojo que él había acabado por creerlo, pero ahora lo dudaba. Cada día representaba un reto de buscar más trabajo y llevar comida a la mesa. Y lo lograba. No era un miserable gusano que necesitara una golpiza. Además, el trabajo era una vía para salir de sí mismo y sumergir su mente en los problemas de sus alumnos.

Los libros que leía lo alejaban de Taganrog y lo llenaban de interesantes ideas que permanecían días enteros en su cabeza. Aquella ciudad no era tan mala. Cada tienda y cada casa contenían los más extraños personajes, quienes le proporcionaban material interminable para sus relatos. Y esa esquina de su habitación era su reino. Lejos de sentirse atrapado, se sintió libre. ¿Qué había cambiado? No sus circunstancias, Taganrog ni su cuarto. Lo que cambió fue su actitud, y esto lo abrió a nuevas experiencias y posibilidades. Una vez que lo experimentó, quiso llevarlo más lejos. El mayor obstáculo restante contra esa sensación de libertad era su padre. Por más que hacía, no podía librarse de su amargura. Era como si aún sintiera aquellas palizas y oyese sus acerbas e interminables críticas.

Como último recurso, trató de analizar a su padre como si fuera el personaje de un cuento. Esto lo llevó a pensar en su abuelo paterno y todas las generaciones de los Chéjov. Mientras consideraba la errática naturaleza e imaginación desbocada de su padre, entendió que sin duda él también se había sentido atrapado por sus circunstancias, así como el motivo de que bebiera y tiranizara a la familia. Era débil, más una víctima que un opresor. Esta comprensión de su padre sentó las bases del repentino torrente de amor incondicional que un día sintió por sus padres. Iluminado por esta nueva emoción, se sintió al fin totalmente libre de indignación y rencores. Las emociones negativas del pasado se habían esfumado. Ahora podría abrir su mente por entero. Esa sensación fue tan estimulante que tuvo que compartirla con sus hermanos y liberarlos a ellos también.

Lo que lo llevó a ese punto fue la crisis que enfrentó al quedarse solo a tan

corta edad. Experimentó otra crisis treinta años después, cuando la mezquindad de sus colegas escritores lo deprimió. Su solución fue reproducir lo que había sucedido en Taganrog, aunque al revés: abandonó a los demás y se obligó a sentirse solo y vulnerable. De esta forma, pudo experimentar la libertad y empatía que ya había sentido en Taganrog. Su prematura sentencia de muerte por tuberculosis fue su última crisis. Se deshizo de su temor a morir, y de la amargura de ver inesperadamente interrumpida su vida, viviendo al máximo, como siempre lo había hecho. Esta última y suprema libertad le otorgó un resplandor que casi todos los que lo conocieron en ese periodo pudieron sentir.

Entiende: la historia de Antón Chéjov es un paradigma de lo que todos enfrentamos en la vida. Llevamos con nosotros traumas y heridas desde nuestra más tierna infancia. En la vida social, y a medida que envejecemos, acumulamos desilusiones y desprecios. Con frecuencia nos persigue también una sensación de inutilidad, de que no merecemos las cosas buenas de la existencia. Todos tenemos momentos de grandes dudas sobre nosotros mismos. Estas emociones pueden producirnos pensamientos obsesivos. Nos llevan a restringir lo que experimentamos como una forma de controlar nuestra angustia y decepciones. Hacen que recurramos al alcohol o a cualquier otro hábito para adormecer el dolor. Sin darnos cuenta, asumimos ante la vida una actitud negativa y temerosa, la cual se convierte en una prisión autoimpuesta. Pero nada obliga a que las cosas sean así. La libertad que Chéjov experimentó fue producto de una decisión, de una nueva manera de ver el mundo, un cambio de actitud. Todos podemos seguir ese camino.

Esa libertad procede en esencia de adoptar un espíritu generoso hacia los demás y nosotros mismos. Al aceptar a las personas, entenderlas y, si es posible, quererlas por su propia naturaleza, liberaremos nuestra mente de emociones obsesivas y triviales. Dejaremos de reaccionar a todo lo que la gente hace y dice. Asumiremos cierta distancia y ya no nos tomaremos todo personalmente. Nuestro espacio mental se vaciará, en favor de actividades más elevadas. Cuando somos generosos con los demás, ellos se sienten atraídos por nosotros y desean igualar nuestro espíritu. Cuando somos generosos con nosotros mismos, ya no sentimos la necesidad de hacer reverencias y adoptar una humildad falsa cuando en secreto resentimos nuestra falta de éxito. Por medio de nuestro trabajo y la satisfacción de nuestras necesidades sin depender de otros, podremos alzar la frente y realizar nuestro potencial como seres humanos. Dejaremos de reproducir las

emociones negativas a nuestro alrededor. Una vez que sintamos la vivificante fuerza de esta nueva actitud, querremos llevarla lo más lejos posible.

Años después, en una carta a un amigo, Chéjov resumió su experiencia en Taganrog hablando de sí mismo en tercera persona: “Escribe acerca de cómo ese joven echa de sí hasta la última gota de su condición de esclavo y despierta una hermosa mañana para descubrir que la sangre que corre por sus venas ya no es la de un esclavo, sino la de un auténtico ser humano”.

> *El mayor descubrimiento de mi generación es el hecho de que los seres humanos pueden cambiar su vida si cambian su actitud.*
>
> —WILLIAM JAMES

CLAVES DE LA NATURALEZA HUMANA

A los humanos nos gusta imaginar que tenemos un conocimiento objetivo del mundo. Damos por sentado que lo que percibimos a diario es la realidad, y que ésta es más o menos la misma para todos. Pero esto es una ilusión. No hay dos personas que puedan ver o experimentar el mundo de la misma forma. Lo que percibimos es nuestra versión personal de la realidad, nuestra propia creación. Darnos cuenta de esto es un paso decisivo en nuestro entendimiento de la naturaleza humana.

Imaginemos el escenario siguiente: un joven estadunidense debe pasar un año estudiando en París. Tímido y cauteloso, propenso a la depresión y la baja autoestima, esa oportunidad le entusiasma. Una vez ahí, se le dificulta hablar el idioma, y tanto sus errores como el ligero desdén de los parisinos complican más todavía su aprendizaje. Descubre que la gente no es del todo amigable. El clima es húmedo y nublado, la comida demasiado condimentada. Incluso la catedral de Notre Dame le decepciona, con tantos turistas a su alrededor. Aunque tiene momentos placenteros, se siente apartado e infeliz. Concluye que París está sobrevalorada y que es más bien un lugar desagradable.

Imaginemos ahora el mismo escenario con una joven extrovertida y de espíritu aventurero. No le molesta cometer errores en francés, ni el ocasional comentario sarcástico de un parisino. Aprender el idioma le resulta un reto interesante. Este espíritu cautiva a quienes la tratan. Hace amigos con facilidad y, gracias a eso, su conocimiento del francés mejora. El clima le

parece romántico y muy adecuado para el lugar. La ciudad representa para ella interminables aventuras y la encuentra encantadora.

En este caso, dos personas ven y juzgan la misma ciudad de manera opuesta. Como cuestión de realidad objetiva, el clima de París no es positivo ni negativo. Las nubes simplemente pasan. La amabilidad u hostilidad de los parisinos es un juicio subjetivo; depende de a quién conozcas y de lo que resulte de compararlo con tus compatriotas. La catedral de Notre Dame es sólo un amontonamiento de piedras talladas. El mundo existe simplemente como es; las cosas o hechos no son buenos ni malos, correctos ni incorrectos, feos ni hermosos. Es nuestra perspectiva particular la que les da o les quita color a las cosas y las personas. Nos fijamos en la bella arquitectura gótica o en los fastidiosos turistas. Por medio de nuestra mentalidad, hacemos que la gente reaccione a nosotros de forma amigable u hostil, dependiendo de nuestra ansiedad o franqueza. Nosotros mismos damos forma a gran parte de la realidad que percibimos, dictada por nuestro estado de ánimo y emociones.

Comprende: cada quien ve el mundo a través de un cristal particular que colorea y determina nuestras percepciones. Llamemos a ese cristal nuestra *actitud*. El gran psicólogo suizo Carl Jung la definió de la siguiente manera: “La actitud es la disposición de la psique a actuar o reaccionar de cierta forma. […] Tener actitud significa estar preparado para algo definido, aun si este algo es inconsciente; porque tener actitud es sinónimo de una orientación *a priori* hacia una cosa definida”.

Esto quiere decir lo siguiente: en el curso de un día, nuestra mente responde a miles de estímulos del entorno. Dependiendo del modo en que esté programado nuestro cerebro y de nuestra composición psicológica, ciertos estímulos —unas nubes en el cielo, una multitud— provocan reacciones más intensas. Cuanto más fuerte es la respuesta, más atención prestamos. Algunos son más sensibles a estímulos que otros ignoran. Si por cualquier motivo somos propensos sin saberlo a la tristeza, tenderemos a captar señales que promuevan ese sentimiento. Si tenemos una naturaleza suspicaz, seremos más sensibles a expresiones faciales que exhiban una posible negatividad y exageraremos lo que percibimos. Ésta es la “disposición de la psique a […] reaccionar de cierta forma”.

Nunca estamos conscientes de ese proceso. Sólo experimentamos los efectos de tal sensibilidad y sus repercusiones en el cerebro, lo cual contribuye a un ánimo o ambiente emocional general que podríamos llamar depresión, hostilidad, inseguridad, entusiasmo o audacia. Experimentamos

muchos estados de ánimo, pero en un sentido amplio puede decirse que tenemos una forma particular de ver e interpretar el mundo, dominada por una emoción o una combinación de varias de ellas, como hostilidad y resentimiento. Ésta es nuestra actitud. Las personas con una actitud depresiva sienten momentos de alegría, pero están más inclinadas a experimentar tristeza y prevén esta sensación en sus encuentros diarios.

Jung ilustra esta idea como sigue: imaginemos que, en una excursión, la gente llega a un arroyo que debe cruzar para continuar su trayecto. Sin pensarlo mucho, una persona lo atraviesa a saltos, sobre una o dos rocas, sin que le preocupe una posible caída. Le gusta el mero placer físico de saltar y no le importa caer. Otra persona se emociona también, aunque menos por la liberación física que por el desafío mental que el arroyo representa. Calcula con rapidez el medio más efectivo para cruzarlo y hallarlo le procura satisfacción. Una persona más, de naturaleza previsora, se toma más tiempo para reflexionar. No le agrada tener que atravesar el arroyo; este impedimento le molesta, pero quiere continuar la caminata y hará lo que pueda por cruzarlo sin riesgos. Una cuarta persona simplemente vuelve sobre sus pasos; no ve la necesidad de cruzar y racionaliza sus temores con el argumento de que la excursión ya duró lo suficiente.

Nadie se limita a ver u oír el torrente del agua sobre las rocas. Nuestra mente no percibe sólo lo que está ahí. Frente al mismo arroyo, cada persona ve y responde de diferente manera, de acuerdo con su actitud particular: aventurera, temerosa, etcétera.

La actitud que adoptamos en la vida tiene varias raíces: primero, llegamos a este mundo con determinadas inclinaciones genéticas, hacia la hostilidad, la empatía o la bondad. Notamos esas diferencias, por ejemplo, en el caso de los hijos Chéjov, todos los cuales tuvieron que reaccionar a los mismos castigos físicos de su padre. A muy temprana edad, Antón reveló una actitud irónica, proclive a reírse del mundo y ver las cosas con cierto desapego. Esto le facilitó revalorar a su padre una vez que se valió por sí mismo. Los demás hijos carecían de esa capacidad de distanciarse y se enredaron más fácilmente en la brutalidad del padre. Esto indica una diferencia en la forma en que estaba programado el cerebro de Antón. Algunos niños son más codiciosos que otros; muestran pronto mayor necesidad de atención. Tienden a ver siempre lo que les falta, lo que no obtienen de los demás.

Segundo, nuestras experiencias y esquemas de apego más tempranos (véase el capítulo 4) desempeñan un importante papel en la conformación de

la actitud. Interiorizamos las voces de las figuras materna y paterna. Si fueron muy autoritarias y juiciosas, seremos muy severos con nosotros mismos y tendremos una disposición más crítica hacia lo que vemos. También las experiencias que tenemos fuera de la familia mientras maduramos son relevantes. Cuando queremos o admiramos a alguien, interiorizamos una parte de su presencia y él determina que veamos el mundo de forma positiva. Estos individuos podrían ser maestros, mentores o amigos. Las experiencias negativas y traumáticas tienen un efecto restrictivo: cierran nuestra mente a cualquier cosa que nos haga volver a experimentar dolor. Nuestra actitud es moldeada constantemente por lo que nos sucede, aunque los vestigios de nuestra actitud más temprana persistirán por siempre. Por más que progresó, Chéjov no dejó de ser susceptible a la depresión y la aversión por sí mismo.

Lo que debemos entender de la actitud es no sólo cómo colorea nuestras percepciones, sino también cómo determina lo que nos ocurre en la vida: nuestra salud, relaciones con los demás y éxito. La actitud tiene una dinámica de profecía autocumplida.

Volvamos al escenario del joven en París. Como se siente tenso e inseguro, reacciona a la defensiva ante los errores que comete en el aprendizaje del idioma. Éste se dificulta y ello le complica conocer gente, lo cual hace a su vez que se sienta más solo. Entre más se deprime, más se perpetúa este ciclo. De igual manera, las inseguridades de este joven alejan a la gente. Lo que pensamos de los demás ejerce en ellos un efecto semejante. Si somos críticos y hostiles, inspiraremos críticas en otras personas. Si nos ponemos a la defensiva, provocamos que otros hagan lo mismo. La actitud del joven de nuestro ejemplo tiende a encerrarlo en esta dinámica negativa.

La actitud de la joven, por otra parte, genera una dinámica positiva. Ella es capaz de aprender el idioma y conocer gente, todo lo cual eleva su estado de ánimo y aumenta su energía, lo que la vuelve más atractiva e interesante para los demás, y así sucesivamente.

Aunque las actitudes adoptan numerosas variedades y combinaciones, pueden clasificarse en negativas y estrechas o positivas y expansivas. Los individuos con una actitud negativa operan con base en el miedo a la vida. Sin saberlo, desean limitar lo que ven y experimentan para tener más control. Los de actitud positiva carecen de un enfoque aprensivo. Están abiertos a nuevas experiencias, ideas y emociones. Si la actitud es la lente a través de la cual vemos el mundo, la actitud negativa limita la apertura de esa lente, y la variedad positiva la ensancha lo más posible. Aunque podríamos fluctuar

entre esos dos polos, por lo general vemos el mundo con una lente cerrada o una abierta.

Tu tarea como estudioso de la naturaleza humana es doble: primero debes estar consciente de tu actitud y de la forma en que ésta sesga tus percepciones. Es difícil que lo observes en tu vida diaria, porque está muy cerca de ti, pero hay manera de vislumbrarlo en acción. Puedes verlo en tus juicios sobre los demás a sus espaldas. ¿Te fijas de inmediato en sus defectos y opiniones equivocadas o eres generoso y perdonas sus fallas? Verás señales claras de tu actitud en el modo en que enfrentas la adversidad o la resistencia. ¿Olvidas o disculpas tus errores? ¿Tu primera reacción es culpar a otros de todo lo malo que te sucede? ¿Temes cualquier cambio? ¿Sigues rutinas y evitas cosas inesperadas o inusuales? ¿Desdeñas a quien se atreve a refutar tus ideas y suposiciones?

También captarás señales en la forma en que las personas reaccionan ante ti, en particular con su lenguaje corporal. ¿Percibes que se ponen nerviosas o a la defensiva en tu presencia? ¿Atraes a personas que desempeñan un rol de madre o padre en tu vida?

Una vez que te hagas una idea de la composición de tu actitud, de su tendencia negativa o positiva, serás más capaz de alterarla para orientarla a una dirección más positiva.

Segundo, no sólo debes conocer el papel de tu actitud, sino también creer en su supremo poder para alterar tus circunstancias. No eres un peón en un juego controlado por otros; eres un actor que puede mover las piezas a voluntad e incluso cambiar las reglas. Ve tu salud dependiente en gran medida de tu actitud. Si te abres e interesas en la aventura, aprovecharás reservas de energía que ignorabas tener. Mente y cuerpo son uno, y tus pensamientos influyen en tus reacciones físicas. Es posible recuperarse más rápido de una enfermedad mediante un intenso deseo y fuerza de voluntad. No naciste con una inteligencia determinada y límites inherentes. Considera tu cerebro como un órgano milagroso diseñado para el aprendizaje y la mejora continua, incluso a una edad avanzada. Las abundantes conexiones neuronales en tu cerebro, tus facultades creativas, son algo que desarrollas al grado de abrirte a nuevas experiencias e ideas. Ve tus problemas y fracasos como un medio para aprender y fortalecerte. Con persistencia, puedes lograr lo que sea. Concibe la forma en que te tratan los demás como algo que se desprende en gran medida de tu actitud, algo que puedes controlar.

No temas exagerar el papel de la voluntad. Es una exageración con un

propósito. Conduce a una positiva dinámica de realización personal, y eso es lo único que debe interesarte. Considera la determinación de tu actitud como tu más importante creación en la vida y nunca la dejes al azar.

La actitud restrictiva (negativa)

La vida es inherentemente caótica e impredecible. No obstante, el animal humano no reacciona de forma satisfactoria a la incertidumbre. La gente que se siente débil y vulnerable adopta una actitud hacia la vida que limita lo que experimenta para reducir la posibilidad de que acontezcan hechos inesperados. Esta actitud negativa y restrictiva tiene su origen en la infancia temprana. Algunos niños disponen de escasa seguridad o apoyo para encarar un mundo aterrador. Desarrollan varias estrategias psicológicas con las cuales limitar lo que deben experimentar y ver. Crean defensas elaboradas para protegerse contra otros puntos de vista. Son cada vez más ensimismados. Suelen suponer que sucederán cosas malas y sus metas en la vida giran alrededor de prever y neutralizar experiencias desagradables a fin de controlarlas mejor. Cuando maduran, esta actitud se afianza y constriñe, lo que vuelve casi imposible todo crecimiento psicológico.

Estas actitudes poseen una dinámica de autosabotaje. Tales personas hacen que los demás sientan la misma emoción negativa que domina su actitud, lo que confirma sus creencias sobre la gente. No advierten el papel que desempeñan sus propias acciones, que ellas mismas son a menudo quienes instigan esas respuestas negativas. Sólo ven que la gente las persigue o que la mala suerte las abruma. Al alejar a los demás, vuelven doblemente difícil su éxito en la vida, y en la soledad su actitud empeora. Están atrapadas en un círculo vicioso.

Las siguientes son las cinco formas más comunes de la actitud restrictiva. Las emociones negativas tienen un poder vinculante: una persona colérica tiende a sentir también desconfianza, profunda inseguridad, rencor, etcétera. Por eso hallamos con frecuencia combinaciones de actitudes negativas, ya que cada una se alimenta de la otra y la acentúa. Tu meta es reconocer las señales de tales actitudes en ti, de forma débil o latente, y desterrarlas; ver cómo operan en una versión más fuerte en otros, para entender mejor su perspectiva de la vida, y aprender a manejar a las personas que tienen dichas actitudes.

La actitud hostil. Algunos niños manifiestan una actitud hostil a muy

temprana edad. Interpretan el destete y la natural separación de sus padres como acciones adversas. Otros deben lidiar con un padre o madre a quien le gusta castigar e infligir dolor. En ambos casos, el chico ve un mundo lleno de hostilidad, y su reacción es tratar de controlarlo volviéndose él mismo la fuente de la hostilidad. Al menos, ésta ya no será así tan casual y repentina. Cuando este individuo crece, es un experto en provocar enojo y frustración en los demás, lo que justifica su actitud original: "Mira, la gente está en mi contra, me rechaza sin razón aparente".

En una relación, un hombre con una actitud hostil acusará a su esposa de que no lo ama. Si ella protesta y se pone a la defensiva, él lo verá como una señal de que ella tiene que hacer un esfuerzo para disfrazar la verdad. Si la esposa se siente intimidada y guarda silencio, él lo interpretará como una señal de que ha estado en lo cierto todo el tiempo. En su confusión, es fácil que ella empiece a sentir hostilidad, lo que confirmará la opinión de él. Las personas con esta actitud disponen de muchos otros trucos sutiles para provocar la hostilidad que en secreto desean sentir dirigida en su contra: dejar de cooperar en un proyecto justo cuando más se les necesita, llegar constantemente tarde, hacer un mal trabajo, causar deliberadamente una primera impresión desfavorable. No obstante, dicen estar seguras de que no hicieron nada para instigar esa reacción.

Su hostilidad impregna todo lo que hacen: la forma en que discuten y provocan (siempre tienen la razón); la desagradable insinuación de sus bromas; la avidez con que demandan atención; el placer que obtienen de criticar a los demás y verlos fracasar. Las reconocerás porque en esas situaciones es fácil hacerlas enojar. Tal como la describen, su vida está repleta de batallas, traiciones y persecuciones que ellas no originan. En esencia, proyectan sus sentimientos hostiles en otros y son prestas para identificarlos en cualquier acción aparentemente inocente. Su meta en la vida es sentirse perseguidas y desear venganza. Suelen tener problemas profesionales, ya que su enojo y hostilidad tienden a estallar. Esto les da nuevos motivos de queja y una base sobre la cual culpar al mundo por estar en su contra.

Si adviertes estas señales en ti, esta toma de conciencia es un paso importante para librarte de ellas. Puedes probar también un experimento simple: piensa positivamente de individuos a los que acabas de conocer o que conoces de manera superficial: "Esta persona me agrada", "Parece inteligente", etcétera. No lo verbalices, pero haz todo lo posible por sentir esas emociones. Si esos individuos reaccionan con hostilidad o a la defensiva,

quizá sea cierto que el mundo está en tu contra. Pero lo más probable es que no veas nada que pueda interpretarse ni remotamente como negativo, sino lo contrario. Será obvio entonces que la fuente de toda respuesta hostil eres tú mismo.

Cuando trates con sujetos en los que esta actitud es extremosa, evita cuanto puedas responder con el antagonismo que esperan. Mantén tu neutralidad. Esto los confundirá y detendrán por un tiempo su juego. Se alimentan de tu hostilidad, así que no les des combustible.

La actitud ansiosa. Las personas de este tipo prevén toda clase de obstáculos y dificultades en cualquier situación que enfrentan. Dan por supuesto que la gente las criticará o traicionará. Todo esto estimula una inusual ansiedad *a priori*. Lo que realmente temen es perder el control de la situación. Su solución es limitar lo que puede suceder, reducir el mundo que enfrentan. Esto significa limitar su destino y lo que intentarán. En una relación, dominarán sutilmente los rituales domésticos, parecerán débiles y demandarán atención extra. Esto disuadirá a los demás de criticarlas. Todo debe ser a su modo. En el trabajo son sumamente perfeccionistas y dados al *micromanagement*, aunque al final se sabotean a sí mismas por tratar de dominar demasiadas cosas. Una vez fuera de su zona de confort —su hogar o la relación en la que predominan—, se vuelven inusualmente irritables.

En ocasiones, disfrazan su necesidad de control como una forma de amor e interés. Cuando Franklin Roosevelt se enfermó de polio en 1921, a los treinta y nueve años de edad, su madre, Sara, hizo todo lo posible por confinar su existencia y mantenerlo encerrado en una habitación de la casa. Él tendría que abandonar su carrera política y entregarse a sus cuidados. Pero Eleanor, su esposa, tenía una opinión muy distinta: debía recuperar poco a poco su antigua vida. La consecuente batalla entre suegra y nuera se resolvió a favor de esta última. La madre había disfrazado su actitud ansiosa y necesidad de dominar a su hijo de aparente amor, para transformarlo en un inválido.

Otro disfraz, similar al del amor, es tratar de complacer y lisonjear a la gente para disuadir cualquier acción incierta y hostil. (Véase el capítulo 4, “Tipos tóxicos, El complacedor”.)

Si notas esta tendencia en ti, el mejor antídoto es que vuelques tus energías en el trabajo. Dirigir tu atención a algún proyecto tendrá un efecto tranquilizador. Mientras contengas tus tendencias perfeccionistas, podrás canalizar a algo productivo tu necesidad de controlar. En relación con la gente, acepta gradualmente sus hábitos y ritmo de hacer las cosas. Esto

demostrará que no temes relajar el control. Ponte deliberadamente en las circunstancias que más temes, para descubrir que tus miedos son exagerados. Introduce un poco de caos en tu vida demasiado ordenada.

Al tratar con quienes tienen esta actitud, no te contagies de su ansiedad y bríndales la influencia relajante de la que carecieron en sus primeros años. Si irradias tranquilidad, tu disposición tendrá mayor efecto que tus palabras.

La actitud evasiva. Las personas con esta actitud ven el mundo a través de la lente de sus inseguridades, relacionadas por lo general con dudas sobre su aptitud e inteligencia. Quizá de niñas se les hizo sentir culpables e incómodas frente a todo esfuerzo de sobresalir y destacar entre sus hermanos, o sentirse mal ante cualquier error o mala conducta. Lo que más temían era la opinión de sus padres. Cuando crecen, su principal meta en la vida es evitar toda responsabilidad o reto en el que esté en juego su autoestima y por el que puedan ser juzgadas. Si no se esfuerzan demasiado en la vida, es imposible que fracasen o sean criticadas.

Para poner en práctica esta estrategia, buscan sin cesar vías de escape, consciente o inconscientemente. Hallan el motivo perfecto para abandonar prematuramente su puesto y cambiar de carrera o para poner fin a una relación. En medio de un proyecto de alta prioridad sufren de repente una enfermedad que las obliga a dejarlo. Son propensas a toda clase de dolencias psicosomáticas o se vuelven alcohólicas y adictas, así que desertan siempre en el momento justo y culpan de ello a su “enfermedad” y la mala educación que recibieron, que es la causa de su adicción. Aseguran que, si no fuera por el alcohol, no podrían ser grandes escritoras o emprendedoras. Otras estrategias incluyen perder tiempo y empezar muy tarde algo, siempre con un pretexto que lo explique. No se les puede culpar de los malos resultados.

A estos sujetos les cuesta trabajo comprometerse con algo por una buena razón: si permanecen en un empleo o relación, sus defectos saltarán a la vista. Es preferible que huyan en el momento indicado y mantengan la ilusión —para ellos y los demás— de su posible grandeza. Aunque por lo general lo que los motiva es el gran temor a fallar y los juicios consecuentes, en secreto temen también al éxito, porque implica responsabilidades que cumplir. El éxito detona asimismo su temprano temor a destacar y sobresalir.

Reconocerás con facilidad a estas personas por sus altibajos y sus relaciones personales de muy corto plazo. Tal vez intenten disfrazar la fuente de sus problemas con una apariencia virtuosa; restan importancia al éxito y a la gente que tiene que demostrar que vale. Con frecuencia se presentan como

nobles idealistas que propagan ideas que nunca se consuman, pero que contribuyen al aura piadosa que desean proyectar. Tener que cumplir un ideal podría exponerlas a la crítica o el fracaso, así que eligen objetivos demasiado elevados y poco realistas. No te dejes engañar por su santurrona fachada. Analiza sus acciones, su falta de logros, los grandes proyectos que jamás ponen en marcha, siempre con una buena excusa.

Si percibes en ti trazas de esta actitud, una buena estrategia es asumir un proyecto cualquiera y llevarlo a su fin sin rehuir el riesgo de fracasar. Si fallas, ya habrás amortiguado el golpe, porque lo previste y no te lastimará tanto como habría podido. Tu autoestima aumentará, gracias a que por fin emprendiste algo y lo terminaste. Una vez que reduzcas ese temor, el progreso será sencillo. Desearás hacer un nuevo intento. Y si tienes éxito, tanto mejor. De una u otra forma, ganarás.

Cuando tropieces con individuos que tienen esta actitud, evita asociarte con ellos. Son expertos en escapar en el momento justo, obligarte a hacer el trabajo rudo y culparte si el proyecto fracasa. Evita a toda costa la tentación de ayudarles o de salvarlos de su negatividad. Son demasiado buenos en el juego de evasión.

La actitud depresiva. De niños, estos sujetos no se sintieron queridos ni respetados por sus padres. A los niños desvalidos les resulta muy difícil imaginar que sus padres se equivocaron o fallaron. Pese a que no se sienten queridos, dependen de ellos. Así, su defensa suele ser interiorizar el juicio negativo e imaginar que es cierto que no merecen ser amados, que hay algo malo en ellos. De esta manera pueden mantener la ilusión de que sus padres son sólidos y aptos. Todo esto sucede de forma inconsciente, pero la sensación de que son despreciables afecta a estas personas para toda la vida. En el fondo se sienten avergonzadas, sin conocer la causa de ello.

Cuando son adultos, estos individuos prevén que sus experiencias serán de abandono, pérdida y tristeza, y perciben señales de cosas potencialmente depresivas en el mundo que los rodea. Les atrae en secreto lo oscuro del mundo, el lado turbio de la vida. Si pueden inventar parte de la depresión que sienten, al menos está bajo su control. Se consuelan pensando que el mundo es deprimente. Una estrategia que emplean durante toda su vida es retirarse un tiempo de la gente. Esto alimenta su depresión y la convierte en algo que pueden manejar hasta cierto punto, en contraste con las experiencias traumáticas que se les imponen.

Un excelente ejemplo es el talentoso compositor y director de orquesta

alemán Hans von Bülow (1830-1894). En 1855, Von Bülow conoció y se enamoró de Cosima Liszt (1837-1930), la carismática hija del compositor Franz Liszt. Cosima se sintió atraída por su aire de tristeza. Él vivía con su madre, dominante y hostil, y Cosima sintió una inmensa compasión por él. Quería rescatarlo y transformarlo en un gran compositor. Se casaron pronto. Con el paso del tiempo, Cosima descubrió que él se sentía muy inferior a ella, que era inteligente y enérgica. Von Bülow no tardó en cuestionar su amor por él. Se apartaba a menudo de ella durante sus ataques de depresión. Cuando Cosima se embarazó, él desarrolló dolencias misteriosas que le impedían estar a su lado. Sin dar el menor indicio previo de ello, se volvió sumamente frío.

Sintiéndose no amada y abandonada, Cosima se enredó con el famoso compositor Richard Wagner, amigo y colega de Von Bülow. Sentía que éste había alentado inconscientemente esa aventura. Cuando lo dejó por fin para vivir con Wagner, Von Bülow la acribilló con cartas en las que se culpaba de lo sucedido y decía no merecer su amor. Después aludía al desafortunado giro que había dado su carrera, sus diversas enfermedades y sus tendencias suicidas. Aunque se autocriticaba, ella no podía evitar sentirse culpable y deprimida, e incluso de alguna manera responsable. Contar todos sus pesares era la forma sutil en que él lastimaba a Cosima. Ella aseguró que cada carta era “una espada clavada en mi corazón”. Las cartas siguieron llegando un año tras otro, hasta que él se volvió a casar y repitió el patrón con su nueva esposa.

Los individuos de este tipo suelen tener la oculta necesidad de lastimar a otros, lo que alienta en ellos conductas como la traición o la crítica que alimentan su depresión. También se autosabotean si experimentan cualquier clase de éxito, porque en el fondo sienten que no lo merecen. Desarrollan bloqueos en su trabajo o interpretan las críticas como una señal de que no deberían proseguir con su carrera. Los tipos depresivos atraen a los demás por su naturaleza sensible, y estimulan el deseo de ayudarles. Igual que Von Bülow, sin embargo, criticarán y lastimarán a quienes quieran socorrerlos, tras lo cual se replegarán de nuevo. Este estira y afloja causa confusión, pero una vez bajo su encanto es difícil librarse de ellos sin sentir culpa. Tienen el don de hacer que otras personas se depriman en su presencia. Esto recarga sus reservas de combustible.

La mayoría de nosotros tenemos tendencias y momentos depresivos. La mejor forma de manejarlos es tomar conciencia de su necesidad; son el medio por el que nuestro cuerpo y mente nos obligan a aflojar el paso, a bajar

nuestra energía y retraernos. Los ciclos depresivos pueden tener propósitos positivos. La solución es darse cuenta de su utilidad y cualidad temporal. La depresión que sientes hoy ya no estará contigo en una semana, así que te librarás de ella. Si es posible, busca formas de elevar tu nivel de energía, lo que te ayudará físicamente a salir de ese estado anímico. La mejor manera de manejar la depresión recurrente es canalizar tu energía al trabajo, en especial a las artes. Acostumbrado a apartarte y estar solo, usa este tiempo para aprovechar tu inconsciente. Exterioriza en el trabajo tu sensibilidad inusual y oscuros sentimientos.

Nunca intentes animar a personas deprimidas hablándoles de las maravillas de la vida. Es mejor que coincidas con su lúgubre opinión del mundo mientras las diriges sutilmente a experiencias positivas que eleven su ánimo y energía sin ninguna apelación directa.

La actitud resentida. En su niñez, estas personas nunca sintieron que el amor y afecto que sus padres les daban era suficientes; siempre estaban ávidas de más atención. Esta sensación de insatisfacción y desilusión se prolonga toda su vida. Jamás reciben el reconocimiento que merecen. Son expertas en analizar el rostro de los demás en busca de posibles señales de falta de respeto o desdén. Ven todo en relación consigo mismas; si alguien tiene más que ellas, es un signo de injusticia, de ofensa personal. Cuando sienten esa falta de respeto y reconocimiento, no arden en cólera; son cautelosas y les gusta controlar sus emociones. En cambio, incuban el dolor, y la sensación de injusticia no hace más que aumentar a medida que reflexionan en ella. No perdonan con facilidad. En algún momento se vengarán, con un acto de sabotaje o agresión pasiva astutamente diseñado.

Como tienen un continuo sentimiento de agravio, tienden a proyectarlo en el mundo y a ver opresores en todos lados. Así, suelen convertirse en líderes de quienes se sienten excluidos y oprimidos. Si estas personas obtienen poder, pueden volverse muy crueles y vengativas, capaces al fin de desahogar su rencor en diversas víctimas. En general, poseen un aire de arrogancia; están por encima de los demás, aun si nadie lo reconoce. Alzan demasiado la frente y suelen adoptar una sonrisita de suficiencia o una mirada desdeñosa. Ya mayores, son propensas a elegir batallas mezquinas, incapaces de contener el rencor que han acumulado con el paso del tiempo. Su amargura aleja a mucha gente, así que terminan aliándose con quienes tienen la misma actitud que ellas, con los que forman una comunidad.

El emperador romano Tiberio (42 a. C.-37 d. C.) es tal vez el mejor

ejemplo clásico de este tipo. De niño, su tutor notó algo malo en él. "Es un cántaro moldeado con sangre y bilis", le escribió a un amigo. El escritor Suetonio, quien conoció a Tiberio, lo describió así: "Llevaba la cabeza orgullosamente en alto. […] Callaba casi siempre, hablaba sólo de vez en cuando. […] E incluso entonces lo hacía con extrema renuencia, al tiempo que ejecutaba un gesto desdeñoso con los dedos". El emperador Augusto, su padrastro, tenía que disculparse con frecuencia en el senado por "sus desagradables modales, llenos de altanería". Tiberio odiaba a su madre, quien nunca lo amó lo suficiente. Jamás se sintió apreciado por Augusto, sus soldados ni el pueblo romano. Cuando se hizo emperador, lenta y metódicamente cobró fría y cruel venganza de quienes, en su opinión, lo habían menospreciado.

Cuando envejeció, fue cada vez más impopular. Sus enemigos formaban toda una legión. Al sentir el odio de sus súbditos, se retiró a la isla de Capri, donde pasó los últimos once años de su reinado prácticamente sin poner un pie en Roma. Se dice que repetía en sus últimos años: "Después de mí, ¡que el fuego destruya la Tierra!". A su muerte, Roma estalló en júbilo; la multitud expresó su sentir con la famosa frase "¡Al Tíber con Tiberio!".

Si descubres tendencias de resentimiento en ti, el mejor antídoto es aprender a librarte de las heridas y decepciones en la vida. Es preferible que explotes de ira en el momento, aun si es irracional, a que incubes rencores que es probable que hayas alucinado o exagerado. La gente suele ser indiferente a tu destino, no tan antagónica como crees. Muy pocas acciones ajenas realmente se dirigen a ti. Deja de ver todo en términos personales. El respeto es algo que debes ganarte mediante tus logros, no algo que se te da por el simple hecho de que seas un ser humano. Rompe el ciclo del rencor siendo más generoso con los demás y la naturaleza humana.

Si tratas con personas de este tipo, toma precauciones extremas. Aunque sonrían y parezcan agradables, te escudriñan en busca de una posible ofensa. Reconócelas por la historia de sus batallas y sus repentinos rompimientos con otros, así como por lo fácil que juzgan a los demás. Si intentas ganarte su confianza y aminorar sus sospechas, piensa sólo en que cuanto más tiempo estés a su lado, más combustible les darás para su rencor, y en que su respuesta podría ser muy violenta. Si es posible, sería mejor que las evitaras.

La actitud expansiva (positiva)

Hace cincuenta años, muchos expertos en medicina empezaron a concebir la salud en una forma nueva y revolucionaria. En lugar de concentrarse en problemas específicos como la digestión, enfermedades de la piel o afecciones del corazón, decidieron ver el cuerpo humano como un todo. Si la gente mejoraba su dieta y sus hábitos de ejercicio, esto tendría un efecto beneficioso en todos sus órganos, porque el cuerpo es un conjunto interconectado.

Esto nos parece obvio ahora, pero esa manera orgánica de pensar tiene también grandes aplicaciones en nuestra salud psicológica. Hoy más que nunca la gente se concentra en problemas específicos: depresión, falta de motivación, deficiencias sociales, aburrimiento. Sin embargo, lo que rige sobre todos esos problemas, aparentemente inconexos, es nuestra actitud, la forma en que vemos el mundo todos los días, como vemos e interpretamos los sucesos. Si mejoras tu actitud general, todo lo demás mejorará también: tu fuerza creativa, capacidad para controlar el estrés, niveles de seguridad y relaciones con los demás. Esta idea fue originalmente promulgada en la década de 1890 por el gran psicólogo estadunidense William James, pero sigue siendo una revolución a la espera de ocurrir.

Una actitud negativa y restrictiva está diseñada para limitar la riqueza de la vida a costa de nuestra fuerza creativa, realización, satisfacciones sociales y energía vital. Sin perder un día más en esas condiciones, tu meta debe ser liberarte, ampliar lo que ves y experimentas. Debes ensanchar la apertura de la lente lo más posible. He aquí tu guía de caminos.

Cómo ver el mundo: concíbete como un explorador. Con el don de la conciencia, yérguete ante un vasto y desconocido universo que los seres humanos apenas comenzamos a investigar. La mayoría prefiere apegarse a ciertas ideas y principios, muchos de ellos adoptados en los primeros años de su vida. Teme en secreto lo desconocido e incierto. Reemplaza la curiosidad por la convicción. Para cuando llega a los treinta años de edad, actúa como si ya conociera todo lo que necesitaba conocer.

Como explorador, deja atrás todas esas certidumbres. Busca sin cesar nuevas ideas y formas de pensar. No veas límites en el alcance de tu mente y no te preocupes si pareces incongruente o desarrollas ideas que contradicen tus opiniones de meses antes. Las ideas son juguetes. Si te aferras a ellas demasiado tiempo, pasan de moda. Recupera tu espíritu y curiosidad infantil, de antes de que tuvieras un ego y que tener la razón fuera más importante que vincularte con el mundo. Explora todas las formas del conocimiento, de todas

las culturas y periodos. Anhela ser desafiado.

Al abrir la mente de esa forma, liberarás una fuerza creativa aún por realizar y te concederás un grandioso placer mental. Como parte de esto, accede a explorar el conocimiento que surge de tu inconsciente, el cual se revela en tus sueños, momentos de fatiga y los deseos reprimidos que escapan en determinadas circunstancias. No tienes nada que temer o reprimir. El inconsciente es sólo un ámbito más abierto a tus libres merodeos.

Cómo ver la adversidad: la vida implica invariablemente obstáculos, frustraciones, dolor y separaciones. El modo en el que manejamos esos momentos en nuestros primeros años desempeña un rol esencial en el desarrollo de nuestra actitud general hacia la vida. A muchos, esos momentos difíciles los mueven a limitar lo que ven o experimentan. Van por la existencia eludiendo toda clase de adversidades, aun si esto quiere decir que nunca se retarán a sí mismos ni obtendrán mucho éxito en su carrera. En lugar de aprender de las experiencias negativas, desean reprimirlas. Tu meta es seguir la dirección contraria y aceptar todos los obstáculos como experiencias de aprendizaje, como un medio para fortalecerte. De esta forma, abrazarás la vida misma.

En 1928, la actriz Joan Crawford disfrutaba de razonable éxito en su carrera en Hollywood, pese a lo cual se sentía creciente exasperada por los limitados papeles que se le ofrecían. Veía que actrices menos talentosas que ella la aventajaban. Quizás esto se debía a que no era suficientemente resuelta. Decidió expresar su opinión ante uno de los jefes de producción más poderosos de la MGM, Irving Thalberg. No previó que éste lo juzgaría como una insolencia y que era vengativo por naturaleza. Así, le dio un papel en un western, a sabiendas de que era lo último que ella quería y de que tal destino era un callejón sin salida para muchas actrices.

Crawford aprendió la lección y aceptó su destino. Se aficionó al género. Se convirtió en una jineta experta. Leyó acerca del Viejo Oeste y su folclor le fascinó. Si esto iba a llevarla al frente, sería la actriz principal de los westerns. En el peor de los casos, ampliaría sus habilidades actorales. Ésta se convirtió en su actitud de por vida hacia el trabajo y los grandes retos que una actriz enfrentaba en Hollywood, donde una carrera suele ser muy corta. Cada revés es una oportunidad de crecer y desarrollarse.

En 1946, Malcolm Little, después conocido como Malcolm X y quien tenía entonces veinte años de edad, empezó a cumplir una sentencia de dieciocho años de cárcel por robo. La cárcel suele tener el efecto de endurecer

al criminal y reducir su ya limitada visión del mundo. En cambio, Malcolm reevaluó su vida. Pasaba el tiempo en la biblioteca de la prisión y se enamoró de los libros y del aprendizaje. Esto le hizo ver que la cárcel le proporcionaba el mejor medio posible de transformarse y de cambiar su actitud hacia la vida. Con demasiado tiempo en sus manos, estudió hasta obtener un título universitario. Desarrolló una disciplina que siempre había añorado. Se capacitó y convirtió en un experto en oratoria. Abrazó la experiencia sin amargura y salió más fortalecido que nunca. Una vez fuera de la cárcel, vio toda dificultad, grande o pequeña, como un medio para probarse y afianzarse.

Aunque la adversidad y el dolor suelen escapar a tu control, puedes determinar tu reacción y el destino que se derive de ello.

Cómo verte a ti mismo: cuando somos mayores, tendemos a poner límites a lo lejos que podemos llegar en la vida. Con el paso de los años, interiorizamos las críticas y dudas de los demás. Al aceptar que lo que pensamos es el límite de nuestra inteligencia y fuerza creativa, generamos una dinámica autocumplida. Eso se convierte en nuestro límite. Pero nada te obliga a ser tan modesto y humilde en este mundo. Esa humildad no es una virtud, sino un valor que la gente promueve para someterte. Hagas cuanto hagas ahora, puedes hacer mucho más, y si piensas eso crearás una dinámica muy distinta.

En la Antigüedad, muchos grandes líderes, como Alejandro Magno y Julio César, creían descender de los dioses y ser en parte divinos. Esta creencia se traducía en un alto grado de seguridad que otros aprovechaban y reconocían. Era una profecía autocumplida. Aunque no es indispensable que cedas a iguales pensamientos de grandeza, sentirte destinado a algo grandioso o importante te dará cierta medida de resiliencia cuando la gente se oponga o resista a ti. No interiorizarás las dudas que provengan de esos momentos. Tendrás un espíritu emprendedor. Intentarás sin cesar cosas nuevas e incluso correrás riesgos, confiando en tu aptitud para recuperarte del fracaso y en la sensación de que estás destinado a triunfar.

Cuando Chéjov tuvo la epifanía acerca de la libertad fundamental que podía crear para sí, tuvo lo que el psicólogo estadunidense Abraham Maslow llamó una “experiencia cumbre”. Ésos son los momentos en los que te elevas sobre la labor diaria y sientes que hay algo más grande y sublime en la vida que no has percibido. En el caso de Chéjov, la causa fue una crisis, la soledad, y esto lo llevó a la sensación de completa aceptación de la gente y el mundo a su alrededor. Esos momentos pueden resultar de un esfuerzo por rebasar tus

supuestos límites, de vencer grandes obstáculos, escalar montañas, viajar a una cultura muy diferente o experimentar el firme vínculo de cualquier forma de amor. Persigue deliberadamente esos momentos, estimúlalos si puedes. Tendrán el efecto, como en Chéjov, de cambiar para bien tu actitud. Ampliarán lo que piensas de tus posibilidades y la vida, y siempre regresarás a este recuerdo en busca de inspiración suprema.

En general, este modo de verte es contrario a la actitud irónica y desenfadada que muchas personas gustan de asumir en el mundo posmoderno: nunca son demasiado ambiciosas, nunca demasiado positivas con las cosas o la vida; fingen siempre una humildad despreocupada y sumamente falsa. Juzgan la actitud positiva y expansiva como demasiado optimista y candorosa. Pero su actitud desenfadada es en realidad una máscara astuta para esconder sus grandes temores, a hacer el ridículo, fracasar, mostrar demasiada emoción. Lo mismo que tendencias similares en la cultura, la actitud desenfadada se desvanecerá al final, apenas un residuo de principios del siglo XXI. Si avanzas en la dirección opuesta, progresarás más.

Cómo ver tu energía y salud: a pesar de que todos somos mortales y estamos expuestos a enfermedades que escapan a nuestro control, debemos reconocer el papel que la voluntad desempeña en nuestra salud. Todos lo hemos sentido en uno u otro grado. Cuando nos enamoramos o nos entusiasmamos con nuestro trabajo, de repente tenemos más energía y nos recuperamos más rápido de cualquier padecimiento. Cuando estamos deprimidos o muy estresados, caemos presa de toda clase de dolencias. La actitud influye mucho en nuestra salud, como la ciencia ha comprobado ya y examinará más a fondo en las décadas siguientes. En general, es un hecho que puedes rebasar los que crees que son tus límites físicos si te sientes animado y desafiado por un proyecto o esfuerzo. La gente envejece de forma prematura cuando acepta límites físicos en lo que quiere hacer, lo que produce un ciclo autocumplido. Quienes envejecen bien continúan realizando actividades físicas, con leves ajustes. Aún estás por aprovechar muchas fuentes de energía y salud.

Cómo ver a los demás: líbrate primero de la tendencia natural a tomarte personalmente lo que la gente dice, en particular si lo que dice o hace es desagradable. Aun si te critica o actúa contra tus intereses, esto procede muchas veces de que revive una pena del pasado; tú eres sencillamente el blanco adecuado de frustraciones y rencores acumulados al paso de los años. La gente proyecta en ti sus sentimientos negativos. Si puedes verla de esta

forma, te será más fácil no reaccionar con molestia ni enredarte en una batalla absurda. Si el otro tuvo de verdad mala intención, tu ecuanimidad te permitirá fraguar el contraataque adecuado. Evitarás acumular heridas y amarguras.

Ve a los demás como una realidad de la naturaleza. Los hay de todas las variedades, como las flores y las piedras: necios, santos, psicópatas, ególatras y nobles guerreros, sensibles e insensibles. Todos desempeñan algún rol en nuestra ecología social. Esto no quiere decir que no podamos empeñarnos en cambiar el nocivo comportamiento de quienes nos rodean o están en nuestra esfera de influencia, pero no podemos rediseñar la naturaleza humana, y aun si lo lográramos, el remedio podría ser mucho peor que la enfermedad. Debemos aceptar la diversidad y que las personas son como son. Que sean diferentes a ti no debería sentirse como un desafío a tu ego o autoestima, sino como algo por acoger con gusto y aceptar.

Con base en esta postura neutral, podrás tratar de comprender a la gente en un nivel más profundo, como hizo Chéjov con su padre. Entre más lo hagas, más tolerante serás con las personas y la naturaleza humana en general.

Por último, concibe el moderno concepto de la actitud en términos del antiguo concepto del *alma*, presente en casi todas las culturas indígenas y civilizaciones premodernas. Aludía originalmente a las *fuerzas espirituales* externas que impregnaban el universo y que estaban contenidas en el individuo humano en forma de espíritu. El alma no es la mente ni el cuerpo, sino el espíritu total que encarnamos, nuestra forma de experimentar el mundo. Esto es lo que individualiza a una persona, y el concepto del alma se relacionaba con las ideas más primitivas de la personalidad. Conforme a él, el alma de una persona podía tener diversas profundidades. Algunos sujetos poseían mayor grado de esta fuerza espiritual, tenían más alma. Otros tenían una personalidad que carecía de esa fuerza y eran en cierto modo insulsos.

Esto tiene gran relevancia para nuestra idea de la actitud. En nuestra concepción moderna del alma, reemplazamos esa fuerza espiritual externa por la vida misma, o por lo que podría describirse como la *fuerza de vida*. La vida es inherentemente compleja e impredecible, y sus facultades llegan más allá de lo que alguna vez podamos comprender o controlar. Esta fuerza de vida es reflejada en la naturaleza y la sociedad humana por la considerable diversidad que encontramos en ambos terrenos.

Por un lado, encontramos gente cuya meta en la vida es inhibir y controlar esa fuerza de vida. Esto la conduce a estrategias autodestructivas. Debe

limitar sus pensamientos y mantenerse fiel a ideas que han perdido relevancia. Tiene que limitar lo que experimenta. Todo se reduce a ella misma y sus triviales necesidades y problemas personales. A menudo se obsesiona con una meta particular que domina todos sus pensamientos, como ganar dinero o conseguir atención. Todo esto la mata por dentro conforme se cierra a la abundancia de la vida y la variedad de la experiencia humana. Gira entonces hacia la inconsciencia, una falta interior de profundidad y flexibilidad.

Tu meta debe ser seguir siempre la dirección opuesta. Redescubre tu curiosidad infantil. Todo y todos deben ser para ti una fuente de fascinación. No dejes de aprender, de ampliar sin cesar lo que sabes y lo que experimentas. Sé generoso y tolerante con las personas, incluso con tus enemigos y con quienes están atrapados en la condición sin alma. No seas esclavo de la amargura y el rencor. En vez de culpar a los demás o a las circunstancias, ve el rol que tu actitud y acciones ejercieron en algún tropiezo. Adáptate a las circunstancias en lugar de quejarte de ellas. Acepta y abraza lo incierto e inesperado como una cualidad valiosa de la vida. De este modo, tu alma ocupará los contornos de la existencia y se llenará de la fuerza de la vida.

Aprende a medir a las personas que tratas por la hondura de su alma, y si es posible asóciate lo más que puedas con las de la variedad expansiva.

> *Por eso, las mismas circunstancias o sucesos externos no afectan igual a dos personas; aun en entornos muy similares, cada cual vive en un mundo propio. [...] El mundo que un hombre habita cobra forma principalmente a partir del modo en que lo mira, y así resulta diferente para hombres distintos; para uno es desierto, gris y superficial, para otro rico, interesante y lleno de significado. Cuando oyen hablar de los sucesos fascinantes ocurridos en el curso de la experiencia de un hombre, muchas personas desearían que cosas similares hubiesen ocurrido también en su vida, pero olvidan que lo que deberían envidiar es la aptitud mental que concedió a tales sucesos la significación que poseen cuando ese individuo los describe.*
>
> —ARTHUR SCHOPENHAUER

9

ENFRENTA TU LADO OSCURO

LA LEY DE LA REPRESIÓN

Las personas no suelen ser lo que parecen. Escondido detrás de su aspecto amable y cortés, hay inevitablemente un lado sombra oscuro, compuesto por inseguridades e impulsos agresivos y egoístas que ellas reprimen y ocultan de la vista pública. Este lado oscuro se muestra en conductas que te confundirán y perjudicarán. Aprende a reconocer las señales de la sombra antes de que se vuelvan tóxicas. Concibe los rasgos explícitos de la gente —firmeza, santidad, etcétera— como una capa que encubre el rasgo opuesto. Conoce tu lado oscuro; así podrás controlar y canalizar las energías creativas que acechan en tu inconsciente. Al integrar el lado oscuro a tu personalidad, serás un individuo más completo e irradiarás una autenticidad que atraerá simpatías.

EL LADO OSCURO

El 5 de noviembre de 1968, el republicano Richard Nixon consumó el más espectacular repunte, quizás, en la historia política de Estados Unidos, al derrotar por un estrecho margen a su rival demócrata, Hubert Humphrey, y convertirse en el presidente número treinta y siete de ese país. Apenas ocho años antes, había perdido de forma devastadora su primer intento de llegar a la presidencia, frente a John F. Kennedy. Esta elección fue muy reñida, pero maniobras orquestadas en Illinois por la maquinaria demócrata en Chicago contribuyeron a la derrota del republicano. Dos años después sufrió otro cruel descalabro en la contienda por la gubernatura de California. Molesto por la

forma en que la prensa lo había asediado y provocado a lo largo de la campaña, se dirigió a los medios de comunicación un día después de su derrota y dijo para finalizar: “Sólo piensen en lo mucho que van a perder. Ya no tendrán a Nixon para fastidiar, porque, caballeros, ésta es mi última conferencia de prensa”.

La reacción a esas palabras fue abrumadoramente negativa. Se le acusó de deleitarse en la autocompasión. *ABC News* transmitió un programa especial de media hora que tituló “El obituario político de Richard Nixon”. Un artículo en la revista *Time* concluyó: “Salvo que ocurra un milagro, Nixon no volverá a ocupar jamás un puesto de elección popular”.

A decir de todos, su carrera política debió terminar en 1962. Pero la vida de Nixon había tenido una interminable serie de crisis y reveses que no habían hecho más que acendrar su resolución. De joven, su sueño era asistir a alguna de las universidades más prestigiosas, la clave para tener poder en Estados Unidos. Y el joven Richard era excepcionalmente ambicioso. Sin embargo, su familia era más bien pobre y no podía pagar esa educación. Él superó esta aparente barrera insalvable transformándose en un estudiante de primera, se ganó el mote de “Tonel de Hierro” por sus inhumanos hábitos de trabajo y consiguió una beca en la facultad de leyes de la Universidad Duke. Para conservarla, tendría que ser en todo momento el mejor de su clase, lo cual logró con un trabajo arduo que muy pocos habrían podido soportar.

Luego de varios años en el senado, en 1952 Dwight D. Eisenhower lo eligió como compañero de fórmula y candidato republicano a la vicepresidencia, pero pronto lamentó su decisión. Nixon había mantenido un financiamiento secreto del Partido Republicano, que supuestamente había usado con fines privados. Pese a que se le exoneró del cargo, eso no satisfizo a Eisenhower, quien estaba más que dispuesto a aprovechar el incidente para deshacerse de él. Una separación así habría arruinado casi con certeza la carrera política de cualquiera. Pero Nixon estuvo una vez más a la altura de las circunstancias, y pronunció en vivo en la televisión el discurso de su vida, en el que se defendió de los cargos. Esto resultó tan eficaz que la gente clamó por que Eisenhower lo mantuviera en la fórmula. Actuó ocho años como vicepresidente.

Así, las aplastantes derrotas de 1960 y 1962 serían de nuevo un medio para fortalecerlo y resucitar su carrera. Era un gato con nueve vidas, nada podía acabar con él. Tras desaparecer unos años, volvió a la carga en la elección de 1968. Era ahora un “nuevo Nixon”, más relajado y afable, un

hombre que gustaba del boliche y las bromas subidas de tono. Habiendo aprendido todas las lecciones que le habían dejado sus varias derrotas, realizó una de las campañas más tersas y astutas de la historia moderna, e hizo que todos sus enemigos y escépticos se tragaran sus palabras cuando derrotó a Humphrey.

Su acceso a la presidencia significaba aparentemente que había llegado a la cima del poder. Pero en su mente había todavía un reto más que superar, quizás el mayor de todos. Sus enemigos liberales lo consideraban un animal político, alguien que recurriría a cualquier triquiñuela con tal de ganar una elección. Para las élites de la costa este, que lo detestaban, era el patán de Whittier, California, demasiado obvio en su ambición. Decidió demostrarles que estaban equivocados. No era quien ellos pensaban. Era un idealista de corazón, no un político insensible. Adoraba a su madre, Hannah, cuáquera devota que le había inculcado la idea de tratar igual a todos y promover la paz en el mundo. Deseaba forjar un legado como uno de los presidentes más grandes de la historia. En honor a su madre, quien murió ese año, quería encarnar sus ideales cuáqueros y hacerles ver a sus detractores lo mucho que lo habían malinterpretado.

Sus iconos políticos eran hombres como el presidente francés Charles de Gaulle, a quien conoció y admiraba enormemente. De Gaulle había moldeado una personalidad que irradiaba autoridad y amor a su país. Nixon haría lo mismo. En sus anotaciones empezó a referirse a sí mismo como “RN”, la versión de sí mismo como líder mundial. RN sería fuerte, resuelto, y compasivo, aunque distintivamente masculino. El país que iba a encabezar estaba desgarrado por protestas antibélicas, disturbios en las ciudades y un creciente índice de criminalidad. Él pondría fin a la guerra y trabajaría por la paz mundial; en lo interno, llevaría la prosperidad a todos los estadunidenses, representaría la ley y el orden, e infundiría una decencia que el país había perdido. Si cumplía esto, ocuparía un lugar entre los presidentes que veneraba: Abraham Lincoln y Woodrow Wilson. Y lo lograría, como siempre lo había hecho.

En sus primeros meses actuó rápidamente. Armó un gabinete de alto nivel que incluyó al brillante Henry Kissinger como asesor de seguridad nacional. Para su equipo personal prefirió a jóvenes de aspecto sano que le fueran ferozmente leales y sirviesen como herramientas para llevar a cabo sus grandes ambiciones en favor de Estados Unidos. Entre ellos estaban Bob Haldeman, su jefe de gabinete; John Ehrlichman, a cargo de la política

interior; John Dean y Charles Colson, asesores de la Casa Blanca.

No quería intelectuales a su alrededor, sino personas ambiciosas y decididas. Pero no era ingenuo. Sabía que en política la lealtad es efímera. Así, desde el principio de su gobierno instaló en toda la Casa Blanca un sistema secreto de grabación activado por voz, del conocimiento de unos cuantos selectos. De esta forma podría mantener una discreta vigilancia sobre su equipo y descubrir oportunamente entre sus integrantes a cualquier posible renegado o infiltrado. Esto le proporcionaría evidencias que podría usar después si alguien intentaba falsear alguna conversación con él. Lo mejor de todo era que, una vez concluida su presidencia, las cintas editadas podrían servir para demostrar su grandeza como líder, la forma clara y racional en que había tomado sus decisiones. Esas cintas asegurarían su legado.

En el curso de los primeros años, Nixon trabajó para ejecutar su plan. Era un presidente muy activo. Aprobó leyes para proteger el medio ambiente, la salud de los trabajadores y los derechos de los consumidores. En el frente externo se empeñó en amainar la guerra de Vietnam, con éxito limitado. Pero pronto sentó las bases para su primera visita a la Unión Soviética y su célebre viaje a China, y convirtió en ley un acuerdo con los soviéticos para limitar la proliferación de armas nucleares. Éste fue apenas el comienzo de lo que llevaría a cabo.

Pese a la relativa tranquilidad de esos primeros años, algo extraño empezó a agitarse dentro de Richard Nixon. No podía librarse de su ansiedad, algo a lo que había sido propenso toda la vida. Esto empezó a notarse en sus reuniones a puerta cerrada con su equipo personal, a altas horas de la noche y al calor de unos tragos. Nixon dio en contar anécdotas de su colorido pasado, lo que ocasionó que volviera sobre algunas de sus heridas políticas, que removían su profunda amargura.

Estaba particularmente obsesionado con el caso de Alger Hiss. Éste había sido un importante funcionario del Departamento de Estado que en 1948 fue acusado de ser un espía comunista. Hiss negó los cargos. Apuesto y elegante, era el favorito de los liberales. Nixon, en ese entonces joven congresista de California, intuyó que era un farsante. Mientras que otros congresistas decidieron dejarlo en paz, él, en representación del Comité de Actividades Antiestadunidenses, siguió investigando. En una entrevista con Hiss, éste contestó cuando aquél le recordó la ley contra el perjurio: “Conozco esa ley, estudié en la Escuela de Leyes de Harvard. Tengo entendido que usted lo hizo en Whittier” (en alusión a la modesta universidad en la que Nixon había

cursado su licenciatura).

Implacable en su persecución de Hiss, Nixon logró que se le acusara de perjurio y Hiss acabó en la cárcel. Este triunfo le dio fama pero, como les contó a los miembros de su equipo, le ganó también la eterna enemistad de las élites de la costa este, que lo veían como un mojigato advenedizo de Whittier. En la década de 1950, esas élites, muchos de cuyos integrantes se habían graduado en Harvard, mantuvieron discretamente a Nixon y su esposa, Pat, fuera de sus círculos sociales, lo que limitó sus contactos políticos. Los aliados de esas élites en la prensa lo ridiculizaban sin piedad en ocasión de cualquier desliz declarativo o fáctico. Sí, Nixon no era ningún ángel. Le gustaba ganar, pero la hipocresía de esos liberales le irritaba; Bobby Kennedy era el rey de las maniobras políticas sucias, ¿y qué reportero publicaba eso?

Conforme se sumergía cada vez más en esas anécdotas noche a noche con su equipo, les recordaba a sus miembros que ese pasado estaba muy vivo aún. Sus viejos enemigos operaban en su contra todavía. Ahí estaba el corresponsal de la CBS, Daniel Schorr, quien parecía odiarlo con inusual fervor. Sus notas desde Vietnam destacaban siempre los peores aspectos de la guerra y dejaban mal parado a Nixon. Ahí estaba también Katharine Graham, la dueña del *Washington Post*, periódico que al parecer tenía una *vendetta* personal contra él que databa de muchos años atrás. Ella era la decana del círculo social de Georgetown, que había desairado a Nixon y Pat durante años. El peor de todos era Larry O'Brien, ahora presidente del Partido Demócrata, quien como un asesor clave en el gobierno de Kennedy había logrado que Nixon fuera auditado por el fisco. En su opinión, O'Brien era el genio perverso de la política, un hombre que haría cualquier cosa para impedir que él se reeligiera en 1972.

Sus enemigos estaban en todas partes y eran implacables: sembraban artículos negativos en la prensa, obtenían vergonzosas filtraciones desde dentro de la burocracia, lo espiaban y estaban listos para arrojarse sobre el más leve indicio de escándalo. "¿Y nosotros qué estamos haciendo?", preguntaba a su equipo. Si éste no hacía nada para responder a ello, la culpa sería toda suya. El legado de Nixon, sus ambiciones, estaban en juego. A medida que se acumulaban casos de manifestaciones antibélicas y filtraciones sobre el esfuerzo bélico de su gobierno en Vietnam, Nixon ardía en cólera y frustración, y sus conversaciones con su equipo se acaloraban por ambas partes. Una ocasión en que Colson habló de vengarse de unos adversarios particularmente irritantes, Nixon terció: "Un día los tendremos… los

tendremos en el suelo, donde quieren estar. Y entonces los aplastaremos con el pie, los pisaremos fuerte, ¿verdad, Chuck?”.

Cuando se le informó que numerosos integrantes de la Oficina de Estadísticas Laborales eran judíos, pensó que quizás ésa era la razón por la que procedían de ahí cifras económicas desalentadoras. “El gobierno está lleno de judíos”, le dijo a Haldeman. “Y la mayoría de ellos son desleales.” Ellos eran el pilar del sistema que trabajaba en su contra. En otra ocasión le dijo a Haldeman: “Dame los nombres de los grandes donadores judíos de los demócratas. […] ¿Podríamos investigar a algunos de esos parásitos?”. Habría que auditarlos. Tuvo otras ideas severas sobre cómo perjudicar a Katharine Graham y avergonzar a Daniel Schorr.

Su imagen pública lo ponía cada vez más ansioso; era crucial para su legado. Presionaba a su equipo, incluso a Henry Kissinger, para que promoviera en la prensa su recio estilo de liderazgo. En entrevistas debían referirse a él como Amigo de la Paz y no dar demasiado crédito a Kissinger. Quería saber qué decían de él las élites de los partidos en Georgetown. ¿Por fin estaban cambiando su opinión sobre él?

Pese a su nerviosismo, en 1972 estaba claro que las circunstancias le favorecían. Su rival demócrata en su intento de reelegirse fue el senador George McGovern, un liberal intransigente. Nixon iba a la cabeza en las encuestas, pero quería más. Quería arrollar y recibir el pleno mandato del electorado. Seguro de que sujetos como O’Brien tenían algunos trucos bajo la manga, instigó a Haldeman para que espiara y ensuciara a los demócratas. Quería que reuniera un equipo de “cascanueces” que hiciera el trabajo sucio con máxima eficiencia. Él debía encargarse de los detalles.

Por eso, en junio de ese año le consternó leer en el *Washington Post* acerca de una torpe irrupción en el Hotel Watergate en la que un grupo intentó sembrar micrófonos ocultos en las oficinas de Larry O’Brien. Esto derivó en el arresto de tres individuos —James McCord, E. Howard Hunt y G. Gordon Liddy— vinculados con el comité de reelección de Nixon. Esa irrupción fue tan mal ejecutada que éste sospechó que todo había sido un plan de los demócratas. Aquél no era el eficiente equipo de cascanueces que él había solicitado.

Días después, el 23 de junio, habló con Haldeman sobre la irrupción. El FBI investigaba el caso. Algunos de los detenidos habían sido agentes de la CIA. Haldeman propuso conseguir que altos mandos de la CIA presionaran al FBI para que abandonara la investigación. Nixon estuvo de acuerdo. Le dijo a

Haldeman: “No me involucraré en esto”. Haldeman respondió: “No, señor. No queremos que lo haga”. Pero aquél añadió: “Juega rudo. Así es como ellos juegan y así jugaremos nosotros”. Puso a su asesor John Dean a cargo de la investigación interna, con instrucciones precisas de que obstruyera al FBI y encubriera todo vínculo con la Casa Blanca. Después de todo, Nixon no había dado órdenes directas de ejecutar la irrupción. Watergate era una minucia, nada que empañara su reputación. Desaparecería junto con todas las demás maniobras políticas nunca descubiertas ni registradas en los libros de historia.

Tenía razón, al menos por el momento; la gente prestó poca atención a la irrupción en Watergate. Nixon logró entonces una de las victorias más arrolladoras en la historia electoral estadunidense. Arrasó en todos los estados, salvo Massachusetts y el Distrito de Columbia. Y obtuvo un porcentaje muy alto por encima de los demócratas. Tendría cuatro años más para consolidar su legado y nada lo detendría. Las cifras de su popularidad nunca habían sido tan altas.

Sin embargo, el caso Watergate volvió a la vida y no lo dejaría en paz. En enero de 1973, el senado decidió investigar. En marzo, McCord reveló el secreto que involucraba a varios miembros de la Casa Blanca en la organización de la irrupción. Hunt pedía sobornos para no revelar lo que sabía. La solución de este embrollo era clara y simple: contratar a un abogado independiente que hiciera la investigación interna del caso con toda la cooperación de Nixon y su equipo, y que sacara a la luz todos los detalles. La reputación de Nixon sufriría las consecuencias y algunos irían a prisión, pero él sobreviviría políticamente; era un experto en resucitar.

No obstante, no podía dar ese paso. El daño inmediato sería excesivo. La idea de reconocer lo que sabía y había ordenado le aterraba. En reuniones con Dean no cesaba de hablar de su coartada, e incluso sugirió de dónde podían obtener recursos para los sobornos. Dean le advirtió que no se involucrara tanto, pero a Nixon parecía fascinarle el lío que había causado y era incapaz de apartarse de él.

Pronto se vio obligado a despedir a Haldeman y Ehrlichman, ambos muy implicados en la irrupción. Fue difícil lograr que Nixon los despidiera personalmente, y cuando llegó el momento de darle la noticia a Ehrlichman, éste se quebró y sollozó. A esas alturas, sin embargo, nada podía detener el impulso de la investigación de Watergate, la cual asediaba cada vez más a Nixon y lo hacía sentir como una rata atrapada.

El 19 de julio de 1973, recibió la peor noticia de todas: el comité del

senado que investigaba el caso Watergate se había enterado del sistema secreto de grabación que se había instalado en la Casa Blanca y demandaba que las cintas le fueran entregadas como evidencia. Lo único en lo que Nixon pudo pensar fue en la enorme vergüenza que resultaría que esas cintas se hicieran públicas; eso lo convertiría en el hazmerreír del mundo entero. Bastaba pensar en el lenguaje que había empleado y en las rudezas que había promovido. Su imagen, su legado, todos los ideales que había querido alcanzar se vendrían abajo de un solo golpe. Pensó en su madre y su familia, quienes nunca lo habían oído hablar como lo hacía en privado en su oficina. Era como si él fuera otra persona en esas cintas. Alexander Haig, quien ya era su jefe de gabinete, le dijo que tendría que eliminar el sistema de grabación y destruir las cintas antes de que recibiera un citatorio oficial.

Nixon se paralizó: destruir las cintas equivalía a admitir la culpa; tal vez las cintas lo exonerarían, cuando confirmaran que no había ordenado directamente la irrupción. Pero la idea de que cualquiera de las cintas se hiciera pública le aterraba. Después de darle muchas vueltas al asunto, decidió no destruir las cintas. Invocaría su privilegio ejecutivo y se resistiría a entregarlas.

Por fin, cuando la presión aumentó, en abril de 1974 tomó la decisión de dar a conocer, en forma de un libro de mil doscientas páginas, una transcripción editada de las cintas, y esperó lo mejor. Al público le espantó lo que leyó. Sí, muchos sabían que él era astuto y tortuoso, pero el lenguaje enérgico, las maldiciones, el tono a veces histérico y paranoico de sus conversaciones, y la total falta de escrúpulos al ordenar varios actos ilegales revelaron un lado de Nixon que nunca habían sospechado. Incluso algunos miembros de su familia se escandalizaron. En relación con Watergate, se mostró siempre débil e indeciso, muy lejos de la imagen que quería proyectar, basada en De Gaulle. Jamás exhibió el menor deseo de llegar a la verdad y castigar a los infractores. ¿Dónde estaba el defensor de la ley y el orden?

El 24 de julio llegó el golpe final: la suprema corte le ordenó entregar las cintas, entre las cuales se encontraba la grabación de la conversación del 23 de junio de 1972, en la que aprobó usar a la CIA para sofocar la investigación del FBI. Ésta fue el “arma humeante” que reveló que había estado implicado desde el principio en la irrupción del Hotel Watergate. Estaba perdido, y a principios de agosto decidió renunciar, pese a que era contrario a todo aquello en lo que había creído.

A la mañana siguiente de haber dirigido al país su discurso de renuncia, se

reunió con su equipo por última vez y tuvo que controlar sus emociones para concluir: “Nunca se desanimen, jamás consientan mezquindades; recuerden siempre que aun si otros los odian, pero ellos no ganarán a menos que ustedes también los odien, y en ese caso ustedes se destruirán a sí mismos”. En compañía de su familia, abordó después el helicóptero que lo conduciría al exilio político.

Interpretación

Para quienes trabajaban con él, Richard Nixon era una enigma. Según su principal redactor de discursos, Ray Price, había dos Nixon, uno claro, otro oscuro. El Nixon claro era “muy considerado, afectuoso, sentimental, de espíritu amable y generoso”. El oscuro era “colérico, vengativo, mezquino y de mal genio”. En su opinión, esos dos lados estaban “en constante lucha entre sí”. Pero quizás el observador más perspicaz de Nixon, el que más cerca estuvo de explicar el enigma, fue Henry Kissinger, quien se propuso estudiarlo a fondo para poder manejarlo e incluso utilizarlo para sus propósitos. De acuerdo con Kissinger, la clave de Nixon y su personalidad dividida debía estar en su infancia. “¿Cabe imaginar qué habría sido de este hombre si alguien lo hubiera querido?”, comentó una vez.

De niño, Nixon parecía inusualmente indefenso. Era un niño llorón; serenarlo implicaba un gran esfuerzo y él estallaba en sollozos sin cesar. Quería más atención, hacía más escándalo en torno suyo y era muy manipulador si no conseguía esas cosas. A sus padres no les gustaba ese rasgo de su hijo. Habiendo crecido en los días de los pioneros del sur de California, habrían preferido tener un hijo estoico y autosuficiente. Su padre lo maltrataba e ignoraba en ocasiones. Su madre era cariñosa, pero con frecuencia estaba deprimida y de mal humor. Tenía que lidiar con los fracasos de su esposo en los negocios y con dos hermanos enfermizos de Richard, quienes murieron a temprana edad. A menudo lo dejaba solo durante meses para cuidar a sus hermanos, lo que sin duda Richard experimentó como abandono.

El trato con sus difíciles padres moldeó la personalidad de Nixon. Para superar y disimular sus vulnerabilidades, se creó un personaje que le fuera útil, primero con su familia y después con la sociedad. En beneficio de ese personaje, acentuó sus fortalezas y desarrolló nuevas. Así, se volvió duro,

resistente, feroz, decidido y racional, alguien con quien más valía no meterse, y mucho menos debatir. (Según Kissinger, "nada temía más que se le considerara débil".) Pero el niño débil y vulnerable dentro de él no desapareció milagrosamente. Como sus necesidades no eran satisfechas ni tomadas en cuenta, se sumergió en el inconsciente, en las sombras de su personalidad, a la espera de salir de maneras extrañas. Se convirtió en su lado oscuro.

Cada vez que Nixon experimentaba estrés o una ansiedad inusual, ese lado oscuro emergía de las profundidades en forma de inseguridad intensa ("Nadie me aprecia"), sospechas (enemigos por todas partes), arranques y berrinches repentinos, y fuertes deseos de manipular y lastimar a quienes supuestamente lo habían contrariado.

Nixon reprimía y negaba con vehemencia ese lado oscuro, y lo hizo incluso hasta el final, cuando dirigió sus últimas palabras a su equipo. Solía decirle a la gente que nunca lloraba ni guardaba rencores, que no le importaba lo que los demás pensaran de él, algo por completo opuesto a la verdad. Casi todo el tiempo desempeñaba bien su papel como RN. Pero cuando la sombra se agitaba, surgía un comportamiento extraño, por lo que a la gente que lo veía con regularidad le daba la impresión de que trataba a dos Nixon. Para Kissinger, era como observar cómo volvía a la vida ese niño que no había sido amado.

El lado oscuro de Nixon se convirtió al final en algo tangible en las cintas. Él sabía que todo lo que decía era grabado, pese a lo cual nunca se contuvo ni moderó sus palabras. Insultaba a sus amigos a sus espaldas, se complacía en ataques de paranoia y fantasías de venganza, divagaba sobre las decisiones más simples. Temía la menor indiscreción interna y sospechaba traición en casi todos los que lo rodeaban, y aun así confió su destino a unas cintas que pensó que nunca se harían públicas en su versión original. Incluso cuando todo indicaba que se darían a conocer y se le aconsejó destruirlas, se aferró a ellas, hipnotizado por ese otro Nixon que había emergido. Era como si deseara en secreto que se le castigase, como si el niño y el lado oscuro se vengaran de que los hubiera negado tanto.

Entiende: la historia de Nixon está más cerca de ti y tu realidad de lo que imaginas. Como él, has creado un personaje público que acentúa tus fortalezas y oculta tus debilidades. Como él, has reprimido los rasgos sociales menos aceptados que por naturaleza tenías de niño. Te volviste gentil y agradable. E igual que él, tienes un lado oscuro que te resistes a admitir o

examinar. Ese lado contiene tus más profundas inseguridades, tus deseos ocultos de lastimar a la gente (incluso a la más cercana a ti), tus fantasías de venganza, tus sospechas de los demás, tu sed de atención y poder. Este lado oscuro frecuenta tus sueños. Emana de ti en momentos de inexplicable depresión, inusual ansiedad, ánimo quisquilloso, súbita indefensión y pensamientos suspicaces. Emerge en comentarios espontáneos que más tarde lamentas.

En ocasiones, como en el caso de Nixon, lleva incluso a un comportamiento destructivo. Culpas a las circunstancias o a otras personas de esos estados de ánimo y tal conducta, pese a lo cual no cesan de repetirse, porque desconoces su fuente. Tu depresión y angustia se deben a tu falta de autenticidad, a que siempre desempeñas un papel. Hace falta mucha energía para mantener a raya ese lado oscuro, aunque a veces la conducta desagradable semeja ser una forma de liberar la tensión interior.

Tu tarea como estudioso de la naturaleza humana es reconocer y examinar el lado oscuro de tu carácter. Una vez sometido a un escrutinio consciente, perderá su poder destructivo. Si aprendes a detectar en ti sus señales (como se te indicará en las secciones siguientes), podrás canalizar esa oscura energía hacia actividades productivas. Convertirás tu desamparo y vulnerabilidad en empatía. Canalizarás tus impulsos agresivos a causas dignas de atención y a tu trabajo. Admitirás tus ambiciones y deseos de poder, y no actuarás de modo culpable y clandestino. Monitorearás tu tendencia a desconfiar y te protegerás de tus emociones negativas hacia otros. Verás que dentro de ti también residen impulsos egoístas y nocivos, que no eres tan fuerte ni angelical como crees. De este conocimiento se desprenderá el equilibrio y mayor tolerancia hacia los demás.

Aunque parezca que sólo quienes proyectan fortaleza y santidad permanentes pueden tener éxito, eso no es cierto. Cuando asumes a tal grado un papel, cuando te empeñas en cumplir ideales que no son reales, emites una falsedad que los demás captan. Mira a grandes figuras públicas como Abraham Lincoln y Winston Churchill. Ellos poseían la aptitud de examinar sus fallas y equivocaciones, y reírse de sí mismos. Se presentaban como auténticamente humanos, y ésta era la fuente de su atractivo. La tragedia de Nixon fue que tenía un talento político y una inteligencia inmensos, pero le faltó la aptitud de la introspección para medir el lado oscuro de su carácter. Ésta es la tragedia que todos enfrentamos si persistimos en una negación profunda.

El deseo de cometer una locura permanece en nosotros toda la vida. Al pararse junto a otro al borde de un abismo o en lo alto de una torre, ¿quién no ha sentido el repentino impulso de empujarlo? ¿Y a qué se debe que lastimemos a quienes amamos, aun a sabiendas de que después nos aquejará el remordimiento? Nuestra integridad no consiste en otra cosa que en luchar contra las fuerzas oscuras que residen en nuestro interior. Vivir es enfrentar fantasmas en el alma y en el corazón. Escribir es someter a juicio al propio yo.

—HENRIK IBSEN

CLAVES DE LA NATURALEZA HUMANA

Si reflexionamos acerca de quienes conocemos y vemos con regularidad, tendríamos que admitir que por lo común son muy agradables. La mayoría de ellos se muestran complacidos con nuestra compañía, son relativamente francos y seguros, son socialmente responsables y poseen capacidad para trabajar en equipo, cuidar de sí mismos y tratar bien a los demás. De vez en cuando, sin embargo, en esos amigos, conocidos y compañeros vislumbramos una conducta que contradice lo que vemos normalmente.

Esto puede adoptar varias formas: a propósito de nada ellos hacen un comentario negativo o hasta cruel sobre nosotros o expresan una evaluación rigurosa de nuestro trabajo o personalidad. ¿Eso es lo que opinan de verdad y se esfuerzan por esconder? Por un momento, no resultan tan agradables. O los escuchamos tratar mal a su familia o empleados a puertas cerradas, o tienen inesperadamente un romance con quien menos nos habríamos imaginado, que deriva en cosas negativas. O bien, invierten en un plan financiero absurdo o riesgoso, hacen algo imprudente que pone en peligro su carrera o los sorprendemos en una mentira o manipulación. También podemos advertir tales momentos de desinhibición o conducta contradictoria en figuras públicas y celebridades, quienes después se disculpan largamente por el extraño estado de ánimo que las acometió.

Lo que vislumbramos en esos momentos es el lado oscuro de su carácter, algo que el psicólogo suizo Carl Jung llamó la sombra. La sombra consta de todos los rasgos que la gente intenta negar y reprimir en sí misma. Esta

represión es tan profunda y eficaz que la gente suele desconocer su sombra, la cual opera de modo inconsciente. De acuerdo con Jung, la sombra posee cierta densidad, dependiendo del grado de represión y el número de rasgos ocultos. De Nixon se habría dicho que tenía una sombra particularmente densa. Cuando experimentamos momentos en los que la gente revela su lado oscuro, vemos que algo cubre su rostro y que su voz y lenguaje corporal se alteran; es casi como si estuviéramos frente a otra persona, porque los atributos del niño trastornado se vuelven visibles de pronto. *Sentimos* que su sombra se agita y emerge.

La sombra está sepultada muy dentro, pero se perturba y activa en momentos de estrés o cuando reaparecen heridas e inseguridades profundas. También tiende a salir con más frecuencia cuando la gente envejece. De jóvenes, todo nos emociona, y eso incluye los diversos roles sociales que debemos desempeñar. Pero más tarde nos cansamos de nuestras máscaras y en gran medida nos las quitamos.

Como es raro que veamos la sombra, la gente que tratamos es en cierto modo desconocida para nosotros. Es como si sólo viéramos una imagen bidimensional, plana, de ella: su lado social agradable. Conocer los contornos de su sombra hace que una persona cobre vida en tres dimensiones. La capacidad de ver a la persona entera es un paso crítico en nuestro conocimiento de la naturaleza humana. Armados de este conocimiento, podemos prever cómo se comportará la gente en momentos de estrés, comprender sus motivos ocultos y no dejarnos llevar por sus posibles tendencias autodestructivas.

La sombra se crea en nuestros primeros años y proviene de dos fuerzas en conflicto. Primero, cuando llegamos a este mundo estábamos llenos de energía y vitalidad. No entendíamos la diferencia entre conducta aceptable e inaceptable, sólo experimentábamos impulsos naturales. Algunos de ellos eran agresivos. Queríamos monopolizar la atención de nuestros padres y recibir más que nuestros hermanos. Experimentábamos momentos de mucho afecto, pero también fuertes aversiones y odios, incluso contra nuestros padres, por no saber lo que necesitábamos. Nos sentíamos superiores en apariencia, fortaleza o inteligencia, y eso nos gustaba. Podíamos ser demasiado egoístas si se nos negaba lo que deseábamos, y volvernos malévolos y manipuladores para lograrlo. Incluso obteníamos placer al lastimar a otros o al fantasear en venganzas. Experimentábamos y expresábamos la gama total de las emociones. No éramos los ángeles

inocentes que la gente imaginaba.

Al mismo tiempo, éramos completamente vulnerables y dependíamos de nuestros padres para sobrevivir. Esta dependencia perduró muchos años. Observábamos a nuestros padres con mirada de águila, para advertir en su rostro cada señal de aprobación o reprobación. Nos castigaban por tener demasiada energía y querían que estuviéramos quietos. A veces les parecíamos muy voluntariosos y egoístas. Sentían que los demás los juzgaban por la conducta de sus hijos, así que querían que fuéramos buenos, guardáramos las apariencias, actuáramos como ángeles. Nos apremiaban para que fuéramos cooperativos y jugáramos limpio, aunque en ocasiones queríamos comportarnos de otra forma. Nos animaban a moderar nuestras necesidades, a ser más como ellos necesitaban que fuéramos en su estresante vida. Desalentaban insistentemente nuestros berrinches y cualquier otra forma de mal comportamiento.

Cuando crecimos, esas presiones para presentar una fachada particular procedían de otras partes: maestros y compañeros. Estaba bien mostrar algo de ambición, pero no demasiada o pareceríamos antisociales. Podíamos exudar seguridad, aunque mucho de ella semejaría una afirmación de nuestra superioridad. La necesidad de encajar en el grupo era una motivación primaria, con lo que aprendimos a aplastar y reprimir el lado oscuro de nuestra personalidad. Interiorizamos todos los ideales de la cultura: ser amables, tener valores prosociales. Gran parte de esto es esencial para el continuo funcionamiento de la vida social, pero entretanto una porción importante de nuestra naturaleza queda sumergida en la clandestinidad, en la sombra. (Por supuesto que hay individuos que no aprenden nunca a controlar sus impulsos oscuros y los cumplen en la vida real: los criminales en nuestro medio. Pero incluso ellos se empeñan en mostrarse agradables casi todo el tiempo y en justificar su comportamiento.)

La mayoría de nosotros logramos convertirnos en animales sociales positivos, aunque a un alto precio. Perdemos la vitalidad de nuestra niñez, la gama completa de las emociones e incluso la creatividad propia de esa energía desbordada. En el fondo, ansiamos recuperarla de alguna forma. Nos atrae lo aparentemente prohibido, sea sexual o social. Quizá recurrimos al alcohol, las drogas u otro estimulante, porque sentimos embotados nuestros sentidos o demasiado restringida la mente por las convenciones. Si en el camino acumulamos demasiados perjuicios y resentimientos que nos esforzamos en ocultar a los demás, la sombra se vuelve más densa. Si

tenemos éxito, nos hacemos adictos a la atención, y en los inevitables momentos en que esa droga de la atención desaparezca, la sombra se perturbará y activará.

Ocultar ese lado oscuro requiere energía; presentar siempre una fachada amable y segura puede resultar agotador. Así, la sombra desea liberar una parte de esa tensión interna y volver a la vida. Como dijo el poeta Horacio: *Naturam expellas furca, tamen usque recurret* ("Así la naturaleza violentada, torna siempre a su marcha acostumbrada"). Sé un experto en reconocer esos momentos de liberación en los demás e interpretarlos, en ver los contornos de la sombra que salen a la luz. Las siguientes son algunas de las señales más notables de esa liberación.

Comportamiento contradictorio: ésta es la señal más elocuente de todas. Consta de acciones que delatan la cuidadosa fachada que la gente presenta. Por ejemplo, una persona que predica la moral es sorprendida de repente en una situación comprometida, o alguien con una sólida fachada revela histeria e inseguridades en el momento menos indicado. O bien, una persona que predica el amor libre y la conducta franca se vuelve de súbito dominante y autoritaria. La conducta extraña y contradictoria es una expresión directa de la sombra. (Para más información sobre estas señales y cómo interpretarlas, véase la sección de la página 277.)

Arrebatos emocionales: una persona pierde su acostumbrado control de sí misma y manifiesta profundos rencores o dice algo sarcástico o perjudicial. Después de esa liberación, culpa al estrés; quizás afirme que no quiso decir nada de eso, cuando lo cierto es lo contrario: habló su sombra, el sentido de sus palabras fue completamente literal. En un nivel menos intenso, la gente podría ponerse de pronto demasiado sensible y susceptible. Por alguna razón, se han activado algunos de sus temores e inseguridades de la infancia más profundos, y esto la vuelve hiperalerta a cualquier posible desdén y proclive a pequeños arranques.

Negación vehemente: según Freud, la única vía de que dispone algo incómodo o desagradable en el inconsciente para llegar a la conciencia es la negación rotunda. Expresamos lo contrario a lo que escondemos dentro. Esto podría ocurrirle a quien fustiga la homosexualidad, cuando en realidad siente lo opuesto. Nixon recurría con frecuencia a esas negaciones, como cuando aseguraba, en los más fuertes términos, que nunca había llorado ni albergado rencores, no había cedido a la debilidad ni prestado atención a lo que los demás pensaran de él. Reinterpreta las negaciones como expresiones positivas

de los deseos de la sombra.

Conducta "accidental": la gente podría afirmar que dejará una adicción, ya no trabajará tanto o se apartará de una relación autodestructiva e incurrir después justo en la conducta que aseguró que evitaría, de lo que culpa a una enfermedad o dependencia incontrolable. Esto permite aliviar su conciencia por haberse entregado a su lado oscuro: no lo puede evitar. Tú debes ignorar esas justificaciones y ver a la sombra liberada y operando. Recuerda asimismo que cuando la gente se embriaga y se comporta de otra manera, a menudo no es el alcohol el que habla, sino la sombra.

Idealización extrema: ésta puede ser una de las capas más poderosas de la sombra. Supongamos que creemos en una causa, como la importancia de la transparencia de nuestros actos, en particular en la política, o que admiramos y seguimos al líder de esa causa. O bien, que decidimos que un nuevo tipo de inversión —como los valores respaldados por hipotecas— representa el más reciente y sofisticado camino a la riqueza. En esas situaciones, excedemos el simple entusiasmo y nos persuadimos de una convicción muy honda. Desestimamos toda falla, incongruencia o posible inconveniente. Vemos todo en blanco y negro: nuestra causa es ética, moderna y progresista; el otro bando, que incluye a los escépticos, es malo y reaccionario.

Esto nos autoriza a hacer todo por la causa: mentir, engañar, manipular, espiar, falsificar datos científicos, vengarnos. Todo lo que hace el líder está justificado. En el caso de la inversión, pensamos que se justifica correr riesgos normalmente elevados, porque este instrumento financiero es distinto, no está sujeto a las reglas habituales. Podemos ser tan codiciosos como queramos sin que nos preocupen las consecuencias.

La fuerza de las convicciones ajenas tiende a deslumbrarnos e interpretamos una conducta excesiva como muy entusiasta, cuando deberíamos verla bajo otra luz. Si idealizamos en extremo una causa, persona u objeto, nos permitimos dar rienda suelta a nuestra sombra. Ésta es nuestra motivación inconsciente. El acoso, manipulaciones y codicia que emergen en favor de la causa o el producto son lo que son; la firme convicción sólo encubre la liberación de emociones reprimidas.

En relación con esto, en una discusión la gente se sirve de poderosas convicciones como un medio perfecto para disfrazar su deseo de acosar e intimidar. Saca a relucir anécdotas y estadísticas (cualesquiera que sean) para apoyar su caso, tras lo cual procede a ofender o impugnar nuestra integridad. Es sólo un intercambio de ideas, dice. Pon atención al tono abusador y no te

engañes. Los intelectuales podrían ser más sutiles: pretenden imponerse con un lenguaje incomprensible e ideas que no podemos descifrar y que nos hacen sentir inferiores por nuestra ignorancia. En todos los casos, velo como agresividad reprimida en busca de una vía de escape.

Proyección: ésta es con mucho la forma más común de tratar con nuestra sombra, porque brinda una liberación casi diaria. No podemos admitir en nosotros ciertos deseos —de sexo, dinero, poder, superioridad en algún área —, así que los proyectamos en los demás. A veces simplemente imaginamos y proyectamos esos rasgos sin motivo, a fin de juzgar y censurar a los demás. Otras, encontramos a personas que expresan esos tabús en alguna forma, y los exageramos para justificar nuestro rechazo o aversión.

Por ejemplo, en un conflicto acusamos a alguien de tener deseos autoritarios, cuando de hecho no hace más que defenderse. Somos nosotros los que en el fondo queremos dominar, pero si lo vemos primero en el otro lado, podemos desahogar nuestro deseo reprimido en forma de un juicio y justificar nuestra respuesta autoritaria. Supongamos que desde el principio reprimimos los impulsos espontáneos y enérgicos propios de un niño. De forma inconsciente, deseamos recuperar esas cualidades, pero no podemos vencer nuestros tabús internos. Nos cuidamos de las personas que son menos inhibidas y más francas y decididas en su ambición, y exageramos esas tendencias. Entonces podemos desdeñar a esas personas, y al pensar en ellas desfogar lo que no podemos admitir en nosotros.

Richard Wagner, el gran compositor alemán del siglo XIX, expresaba a menudo sentimientos antisemitas. Culpaba a los judíos de arruinar la música occidental con sus gustos eclécticos, sentimentalismo y énfasis en la brillantez técnica. Anhelaba una música alemana más pura, que él crearía. Gran parte de las aberraciones musicales que atribuía a los judíos eran mero invento. Por extraño que parezca, él poseía muchas de las características que aborrecía en los judíos. Sus gustos eran demasiado eclécticos, tendía al sentimentalismo, y un gran número de los pianistas y directores con quienes trabajó eran judíos, cuya destreza técnica apreciaba.

Recuerda: detrás de un odio impetuoso suele haber una desagradable envidia por el individuo odiado, la cual sólo puede ser liberada del inconsciente mediante ese odio.

Considérate un detective al armar la sombra de la gente. Con las diversas señales que recoges, podrás llenar el perfil de sus deseos e impulsos reprimidos. Esto te permitirá adelantarte a sus exabruptos futuros y extrañas

conductas similares a las de la sombra. Ten la seguridad de que ese comportamiento no ocurrirá sólo una vez y de que tenderá a aparecer en diferentes áreas. Si, por ejemplo, adviertes una tendencia al acoso en el modo en que alguien discute, la verás también en otras actividades.

Podrías abrigar la noción de que este concepto de la sombra es un tanto anticuado. Después de todo, vivimos ahora en una cultura más racional y de orientación científica. Las personas son más transparentes y conscientes de sí mismas que nunca. Estamos menos reprimidos que nuestros antepasados, quienes tenían que lidiar con toda clase de presiones de la religión organizada. Pero es muy probable que lo cierto sea lo contrario. En más de un sentido, estamos más divididos que antes entre nuestro yo social consciente y la sombra inconsciente. Nuestra cultura refuerza rígidos códigos de corrección que debemos respetar, o de lo contrario enfrentaremos una vergüenza ahora tan común en las redes sociales. De nosotros se espera que cumplamos imposibles ideales de desinterés, porque no somos ángeles. Todo esto sumerge aún más el lado oscuro de nuestra personalidad.

Podemos encontrar sus señales en la profunda y secreta atracción que todos sentimos por el lado oscuro de la cultura. Nos emociona ver programas en los que personajes maquiavélicos manipulan, engañan y dominan. Aclamamos con entusiasmo la noticia de que alguien fue sorprendido en un exceso y disfrutamos de su consecuente deshonra. Asesinos seriales y líderes de cultos diabólicos nos estremecen. Con esos programas y noticias podemos ser siempre moralistas y hablar de cuánto despreciamos a tales villanos, cuando la verdad es que la cultura fomenta esas figuras porque ansiamos expresiones del lado oscuro. Todo esto nos libera en cierto modo de la tensión que experimentamos por tener que aparentar que somos ángeles e individuos demasiado correctos.

Esas modalidades de liberación son relativamente inocentes; las hay más peligrosas, en particular en el ámbito de la política. Cada vez nos atraen más los líderes que dan rienda suelta a ese lado oscuro, que expresan la hostilidad y rencor que en secreto todos sentimos. Dicen cosas que nosotros no nos atreveríamos a decir. En medio de la seguridad del grupo y congregados en torno a una causa, tenemos licencia para proyectar y desahogar nuestra rabia en convenientes chivos expiatorios. Idealizar al líder y la causa nos deja en libertad de actuar en formas que normalmente rechazaríamos como individuos. Esos demagogos son expertos en exagerar lo que nos amenaza, lo pintan todo en blanco y negro. Fomentan temores, inseguridades y deseos de

venganza que han permanecido escondidos, pero que están a la espera de estallar en cualquier momento en el entorno grupal. Conforme experimentamos mayores grados de represión y tensión interna, hallamos cada vez más de estos líderes.

Robert Louis Stevenson expresó esta dinámica en la novela *El extraño caso del doctor Jekyll y el señor Hyde*, publicada en 1886. El protagonista, el doctor Jekyll, es un respetado y adinerado médico y científico de modales impecables, a la manera de los dechados de bondad en la cultura moderna. Inventa un brebaje que lo transforma en el señor Hyde, la encarnación de su sombra, quien procede a asesinar, violar y consentir los más desenfrenados placeres sensuales. La idea de Stevenson es que entre más civilizados y morales seamos en apariencia, más peligrosa será la sombra que tan fervientemente negamos. Como dice el doctor Jekyll: "Mi demonio había estado enjaulado tanto tiempo que tuvo que salir a rugir".

La solución no es más represión y corrección. Jamás alteraremos la naturaleza humana mediante una bondad impuesta. La horquilla no funciona. La solución no es tampoco liberar nuestra sombra en el grupo, lo cual sería volátil y peligroso. La respuesta consiste en ver la sombra en acción y tomar más conciencia de nosotros. Es difícil que proyectemos nuestros impulsos secretos en los demás o que idealicemos demasiado una causa una vez que estamos conscientes del mecanismo que opera en nosotros. El conocimiento de nosotros mismos nos permitirá encontrar un modo de integrar el lado oscuro a nuestra conciencia de forma productiva y creativa. (Para más información sobre este tema, véase la última sección de este capítulo.) Eso nos volverá más auténticos e íntegros y hará posible que explotemos al máximo la energía que por naturaleza poseemos.

Descifrar la sombra: la conducta contradictoria

En el curso de tu vida tropezarás con personas cuyos rasgos acentuados las ponen aparte y aparentan ser la fuente de su fortaleza: una inusual seguridad en sí mismas, bondad y afabilidad excepcionales, gran rectitud moral, un aura piadosa, una masculinidad firme y severa, y un intelecto impresionante. Si las miras de cerca, quizás adviertas una leve exageración en esos atributos, que son puro teatro o están demasiado acentuados. Como estudioso de la naturaleza humana debes conocer la realidad: un rasgo empático suele

descansar sobre su opuesto, para distraer y ocultarlo de la mirada pública.

Es posible ver dos formas de esto: al comienzo de su vida, algunas personas sienten una delicadeza, vulnerabilidad o inseguridad que podría resultarles vergonzosa o incómoda. De manera inconsciente desarrollan el rasgo opuesto, una resistencia o rigidez que aflora como una concha protectora. El otro escenario es que una persona posee un rasgo que quizá sea antisocial, como demasiada ambición o una inclinación al egoísmo. Desarrolla entonces el rasgo contrario, algo muy prosocial.

En ambos casos, esas personas perfeccionan su imagen pública al paso de los años. La debilidad o rasgo antisocial implícito es un componente clave de su sombra, algo que niegan o reprimen. Pero como lo dictan las leyes de la naturaleza humana, cuanta más profunda es la represión, más volátil es la sombra. Cuando esas personas sean mayores o experimenten estrés, mostrarán las grietas de su fachada. Como han llevado al extremo la representación de su papel, estarán cansadas. Su verdadero yo se revelará en forma de estados de ánimo, obsesiones, vicios secretos y conductas totalmente contrarios a su imagen pública, y a menudo autodestructivos.

Tu tarea es simple: sé sumamente cauto en presencia de las personas que exhiben esos rasgos acentuados. Es muy fácil que caigas atrapado en su apariencia y primera impresión. Busca las señales y aparición de lo opuesto con el tiempo. Es muy sencillo tratar a estas personas una vez que las comprendes. Los siguientes son siete de los rasgos acentuados más comunes que debes aprender a reconocer y manejar apropiadamente.

El tipo duro: proyecta una masculinidad ruda que busca intimidar. Su aire y jactancia indican que más vale que no te metas con él. Alardea de sus proezas: las mujeres que ha conquistado, sus peleas, las veces que ha vencido a sus adversarios en una negociación. Pese a que se muestra muy convincente cuando relata esos hechos, parecen exagerados, difíciles de creer. No te dejes engañar por las apariencias. Estos individuos han aprendido a ocultar su debilidad de fondo, una honda vulnerabilidad emocional que los atemoriza. Un día verás ese lado sensible: llorarán, harán un berrinche o mostrarán compasión. Avergonzados por esto, lo encubrirán de inmediato con un acto o comentario desagradable, e incluso cruel.

Para el beisbolista Reggie Jackson, el entrenador de los Yankees, Bill Martin, no pasaba de ser un bravucón. Jackson percibía la blandura detrás de las bravatas de Martin cuando se trataba de su ego, en su cambiante estado de ánimo (un atributo no del todo masculino) y en sus arranques emocionales,

que revelaban grandes inseguridades. Estos hombres suelen tomar pésimas decisiones bajo el impacto de las emociones que han tratado de esconder y reprimir, pero que emergen de modo invariable. Aunque les gusta dominar a las mujeres, es común que terminen con una esposa que los domina a ellos, algo que deseaban en secreto.

No te dejes intimidar por su fachada, pero evita estimular sus inseguridades dando la impresión de que dudas de lo que cuentan o de su masculinidad. Son notoriamente quisquillosos y sensibles, y si detonas sus inseguridades podrías detectar un pequeño mohín en su rostro antes de que lo encubran con un aspecto ceñudo. Si ocurre que rivalizas con un sujeto de este tipo, es fácil que lo induzcas a exagerar sus reacciones, lo que revelará algo menos que dureza.

El santo: las personas de esta clase son un dechado de pureza y bondad. Apoyan las mejores y más progresistas causas. Son muy espirituales si ése es el círculo donde se desenvuelven, son incorruptibles y están más allá de cualquier componenda política, o desbordan compasión por víctimas de toda índole. Esta apariencia de santidad se desarrolló pronto, para disfrazar su insaciable sed de poder y atención, o sus intensos apetitos sensuales. Lo irónico es que proyectar al enésimo grado esta aura de santidad suele redundar para ellas en enorme poder, lo que deriva en un culto o partido político. Y una vez en el poder, su sombra tendrá espacio para operar. Se volverán intolerantes, condenarán a los impuros, los castigarán si es necesario. Maximilien Robespierre, a quien se apodaba el Incorruptible y que llegó al poder con la Revolución francesa, era una persona de este tipo. La guillotina nunca fue más activa que bajo su mando.

También les atraen secretamente el sexo, el dinero, los reflectores y lo que es expresamente un tabú para su santidad particular. La tensión y las tentaciones son demasiadas; son los gurús que se acuestan con sus discípulas. Aparentarán ser santos en público, pero su familia o esposa verán en privado su lado demoniaco. (Véase la historia de Tolstói en el capítulo 2.) Hay asimismo santos genuinos, pero éstos no sienten la necesidad de hacer públicos sus actos ni de tener poder. Para distinguir entre el falso y el verdadero, ignora sus palabras y el aura que proyectan, y fíjate en sus acciones y los detalles de su vida: lo mucho que disfrutan del poder y la atención, la enorme riqueza que han acumulado, el gran número de sus amantes, su alto nivel de ensimismamiento. Una vez que reconozcas a este tipo de gente, nunca más volverás a ser un seguidor ingenuo y mantendrás tu

distancia. Si se trata de un enemigo, arroja luz sobre sus obvias señales de hipocresía.

Como una variante de esto, hallarás personas que proclaman una filosofía de amor libre y de que todo se vale, pero que en realidad persiguen poder. Por supuesto que todo se vale, siempre y cuando sea en sus propios términos.

El tipo simpático agresivo-pasivo: estas personas se muestran sumamente gentiles y complacientes cuando las conoces, tanto que les permites entrar muy pronto en tu vida. Sonríen mucho, son optimistas y siempre están dispuestas a ayudar. En algún momento tú les devuelves el favor y les consigues trabajo o las ayudas en su carrera. Detectarás entretanto algunas grietas en su capa de barniz: un inesperado comentario crítico o que hablan de ti a tus espaldas. Sucede entonces algo incómodo —un estallido de ira, un acto de sabotaje o traición—, muy distinto a la persona simpática y gentil que conociste.

Lo cierto es que estos individuos se dan cuenta pronto de que poseen una tendencia a la agresividad y la envidia difícil de controlar. Quieren poder. Pero intuyen que esas inclinaciones les complicarán la existencia. Al paso de los años cultivan la fachada opuesta; su gentileza tiene un filo casi agresivo. Esta estratagema les permite obtener poder social. Sin embargo, en el fondo resienten tener que desempeñar ese rol y ser tan corteses. No pueden sostener su papel. Bajo estrés o fatigados por tanto esfuerzo, te atacarán y lastimarán. Pueden hacerlo bien, ahora que te conocen y saben cuáles son tus puntos débiles. Desde luego, te culparán de las consecuencias.

Tu mejor defensa es desconfiar de quienes son prestos a fascinar y hacer amigos, y que desde el principio se muestran demasiado amables y complacientes. Esta afabilidad extrema no es natural. Mantén tu distancia y busca señales tempranas, como comentarios agresivo-pasivos. Si notas que, contra su supuesta costumbre, se prestan a hablar mal de alguien a sus espaldas, ten la seguridad de que la que habla es su sombra y de que un día tú serás el blanco de esas habladurías.

El fanático: te impresiona el fervor con que estos sujetos apoyan cualquier causa. Hablan con convicción. No hacen concesiones. Depurarán las cosas, recuperarán la grandeza. Irradian fortaleza y convicción, y esto les atrae seguidores. Tienen facilidad para el drama y para llamar la atención. Pero justo en el momento clave, cuando podrían cumplir lo que han prometido, cometen un desliz inexplicablemente. Se tornan indecisos en el momento menos indicado, se agotan y enferman, o emprenden acciones mal

concebidas que hacen que todo se desmorone. Es como si de repente perdieran la fe o quisieran fracasar en el fondo.

La verdad es que estas personas tienen muchas inseguridades desde sus primeros años. Dudan de su valor. Nunca se sintieron lo bastante queridas o admiradas. Agobiadas de temores e incertidumbre, cubren esto con la máscara de una gran confianza en sí mismas y en su causa. Notarás en su pasado algunos cambios en su sistema de creencias, radicales en ocasiones. Esto se debe a que lo que importa no es una creencia particular, sino la convicción intensa, así cambiarán aquélla para adaptarse a las circunstancias. Creer en algo es como una droga para ellas, pese a lo cual sus dudas persisten. Saben en secreto que no pueden cumplir sus promesas. Así, bajo estrés se convierten en lo contrario: seres indecisos y escépticos. Despiden de súbito a sus asistentes y gerentes para dar la impresión de que actúan, pero inconscientemente se sabotean con cambios innecesarios. Tienen que alterar todo, y culpan a los demás de eso.

No te dejes llevar por la fuerza de las convicciones de la gente y su facilidad para el drama. Opera siempre sobre la regla de que entre más estridente sea, mayores son sus inseguridades y dudas implícitas. No sigas a estos individuos; te timarán.

El racionalista rígido: todos tenemos tendencias irracionales. Éste es el duradero legado de nuestros orígenes primitivos; jamás nos desharemos de ellas. Somos proclives a supersticiones, a ver asociaciones entre hechos donde no hay ninguna. Nos fascinan las coincidencias. Antropomorfizamos y proyectamos nuestros sentimientos en los demás y el mundo que nos rodea. Consultamos a escondidas las cartas astrales. Debemos aceptarlo. De hecho, con frecuencia recurrimos a la irracionalidad para relajarnos: bromas absurdas, actividades sin sentido, una ocasional incursión en el ocultismo. Ser siempre racional puede aburrir. Pero algunas personas no soportan la irracionalidad. Experimentan el pensamiento primitivo como debilidad y misticismo, algo contrario a la ciencia y la tecnología. Todo debe ser claro y analítico en extremo. Se vuelven ateas devotas, sin reparar en que el concepto de Dios no puede probarse ni refutarse. Es una creencia en cualquier sentido.

No obstante, lo reprimido siempre regresa. La fe de estas personas en la ciencia y tecnología tiene un aire religioso. En una discusión impondrán sus ideas con un peso intelectual extra, e incluso un dejo de cólera, que revelará la agitación de lo primitivo en su interior y la oculta necesidad emocional de abusar. En un caso extremo, se entregarán a una aventura amorosa muy

irracional y contraria a su imagen, como en el caso del profesor que escapa con la joven modelo. O bien, tomarán una mala decisión profesional, se tragarán un ridículo esquema económico o consentirán alguna teoría de la conspiración. También tienden a extraños cambios anímicos y estallidos emocionales cuando la sombra se inquieta. Indúcelas a exagerar sus reacciones para romper su burbuja de superioridad intelectual. La verdadera racionalidad es sobria y escéptica respecto a sus facultades, y no hace alarde de sí.

El esnob: este tipo de individuos tienen gran necesidad de diferenciarse de los demás, para afirmar alguna forma de superioridad sobre el grueso de la humanidad. Tienen los gustos más refinados ya sea en arte, crítica cinematográfica, vino, gastronomía o discos clásicos de punk rock. Han acumulado impresionantes conocimientos sobre esos temas. Ponen mucho énfasis en las apariencias: son más “alternativos” que los demás, sus tatuajes son muy exclusivos. En muchos casos, su pasado es de lo más interesante, quizá tienen un ancestro cautivador. Todo lo que los rodea es extraordinario. Claro que después sale a la luz que exageraron o mintieron por completo. Beau Brummell, el notorio esnob y dandi de principios del siglo XIX, tenía en realidad orígenes de clase media, lo contrario de lo que propalaba. La familia de Karl Lagerfeld, actual director creativo de Chanel, no heredó ninguna fortuna; la hizo al modo más burgués del mundo, contra lo que él suele afirmar.

Lo cierto es que la banalidad forma parte de la existencia humana. Dedicamos un buen tramo de nuestra vida a realizar tareas aburridas y tediosas. Nuestros padres tuvieron en su mayoría un empleo normal, en absoluto glamoroso. Todos tenemos un lado mediocre en nuestro carácter y habilidades. Los esnobs son especialmente sensibles a esto, a causa de su enorme inseguridad respecto a sus orígenes y su posible mediocridad. Su manera de lidiar con esto es distraer y engañar con apariencias (en contraste con la originalidad real en su trabajo), rodearse de cosas extraordinarias y conocimientos especiales. Debajo de todo esto está la persona verdadera a la espera de manifestarse, ordinaria y no tan diferente.

En cualquier caso, quienes son en verdad originales y diferentes no necesitan hacer gran ostentación de eso. De hecho, se avergüenzan de ser tan distintos y aprenden a parecer humildes. (Como ejemplo, véase la anécdota de Abraham Lincoln en la sección siguiente.) Desconfía de quienes se toman la molestia de alardear de su diferencia.

El emprendedor extremo: a primera vista, este tipo de personas poseen cualidades muy positivas, en especial para el trabajo. Mantienen estándares muy elevados y prestan mucha atención a los detalles. Están dispuestas a asumir casi en su totalidad la responsabilidad de una tarea. En combinación con el talento, esto suele conducir al éxito en los primeros años. Pero bajo la fachada echan raíces las semillas del fracaso, que se manifiesta primero en una incapacidad para escuchar a los demás. Estas personas no aceptan consejos, no los necesitan. De hecho, desconfían de quienes no comparten sus altos estándares. El éxito las obliga a asumir cada vez más responsabilidades.

Si en verdad fueran autosuficientes, sabrían que es importante delegar para mantener el control, pero hay algo que se agita en su interior: la sombra. La situación se vuelve caótica muy pronto, y es preciso que otras personas intervengan y se hagan cargo de los negocios. Su salud y finanzas se arruinan, y ellas terminan dependiendo por completo de sus médicos o de financieros externos. Pasan del control absoluto a la dependencia total. (Piensa en Michael Jackson al final de su vida.)

Con frecuencia, su alarde externo de autosuficiencia disfraza el deseo de que otros cuiden de ellas, de retroceder a la dependencia de su niñez. Quizá no admitan esto para sí ni muestren signos de debilidad, pero inconscientemente les atrae crear caos, caer presa de él y verse forzados a alguna clase de dependencia. Hay señales previas: problemas de salud recurrentes, repentinas necesidades nimias de ser mimadas por la gente con la que conviven a diario. Sin embargo, la gran señal llega cuando pierden el control y no dan los pasos requeridos para impedirlo. Es mejor no involucrarse demasiado con estos individuos en una etapa avanzada de su carrera, ya que tienden a causar muchos daños colaterales.

El ser humano integrado

En el curso de nuestra vida encontraremos sin duda a personas muy satisfechas consigo mismas. Exhiben determinados rasgos que contribuyen a dar esa impresión: se ríen de ellas mismas; admiten las deficiencias de su carácter, así como los errores que han cometido; poseen un espíritu festivo y hasta travieso, como si conservaran a su niño interno; desempeñan su rol en la vida con cierta distancia (véase la última sección del capítulo 3). A veces pueden ser encantadoramente espontáneas.

Lo que esas personas nos indican es una gran autenticidad. Mientras que la mayoría de nosotros perdimos muchos de nuestros rasgos naturales cuando nos convertimos en adultos socializados, las personas auténticas logran mantenerse vivaces y activas. Podemos contrastarlas fácilmente con su opuesto: la gente quisquillosa, hipersensible a todo lo que percibe como menosprecio, que da la impresión de estar incómoda consigo misma y de que tiene algo que esconder. Los seres humanos somos expertos en advertir esas diferencias. Casi podemos *sentirlas* en la conducta no verbal de la gente: su lenguaje corporal tenso o relajado, el tono de voz fluido o inseguro; la transparencia de su mirada; su sonrisa genuina o su ausencia.

Una cosa es cierta: las personas auténticas nos atraen por completo y rechazamos inconscientemente a su contrario. La razón es simple: en el fondo todos lamentamos haber perdido la parte infantil de nuestro carácter: el desenfreno, la espontaneidad, la intensidad de la experiencia, la mente abierta. Esa pérdida reduce nuestra energía. Quienes despiden ese aire de autenticidad nos señalan otra posibilidad: la de ser un adulto que ha conseguido integrar al niño y al adulto, la oscuridad y la luz, la mente inconsciente y la consciente. Anhelamos rodearnos de esos individuos. Tal vez podrían transmitirnos algo de su energía.

Si Richard Nixon personifica en muchos sentidos al tipo falso, hay muchos ejemplos de lo contrario para inspirarnos: en la política, sujetos como Winston Churchill y Abraham Lincoln; en las artes, personas como Charlie Chaplin y Josephine Baker; en las ciencias, alguien como Albert Einstein; en la vida social, personas como Jacqueline Kennedy Onassis. Estas personas nos muestran el camino a seguir, centrado en gran medida en la conciencia de sí mismas. Conscientes de nuestra sombra, podemos controlarla, canalizarla e integrarla. Conscientes de lo que hemos perdido, podemos recuperar esa parte de nosotros hundida en la sombra.

Los siguientes son cuatro pasos claros y prácticos para lograr eso.

Ve la sombra. Éste es el paso más difícil del proceso. La sombra es algo que negamos y reprimimos. Es demasiado fácil sacar a la luz y moralizar acerca de los rasgos oscuros de los demás. Nos resulta casi antinatural indagar este lado nuestro. Pero recuerda que eres sólo un ser humano a medias si lo mantienes escondido. Sé intrépido en este proceso.

La mejor forma de empezar es buscar señales indirectas, como se indicará en las secciones siguientes. Por ejemplo, toma nota de cualquier rasgo desproporcionadamente acentuado en ti. Da por supuesto que el rasgo

contrario yace oculto en tu interior y busca más signos de él en tu conducta. Analiza tus arrebatos emocionales y momentos de susceptibilidad extrema; alguien o algo tocó una cuerda sensible. Tu sensibilidad a una observación o imputación indica que tu sombra ha sido perturbada y que reacciona en forma de una inseguridad profunda. Sácala a la luz.

Examina a fondo tu tendencia a proyectar emociones y defectos en tus conocidos, o incluso en grupos enteros. Por ejemplo, supongamos que aborreces a las personas narcisistas o agresivas. Quizá lo que sucede es que te muestran tus propias tendencias narcisistas y tu secreto deseo de ser más agresivo, que expresas como una negación vehemente u odio. Somos muy sensibles en los demás a rasgos y debilidades que reprimimos en nosotros mismos. Estudia momentos de tu juventud (o de fines de tu adolescencia) en los que actuaste de modo insensible, e incluso cruel. De joven tenías menos control sobre la sombra y ella escapaba con más naturalidad, no con la fuerza reprimida de años posteriores.

En una fase avanzada de su carrera, el escritor Robert Bly (nacido en 1926) empezó a deprimirse. Sus textos se habían vuelto estériles. Cada vez más pensaba en el lado sombra de su carácter. Había decidido buscar signos de él y lo escudriñó a conciencia. Era un artista bohemio, tipo muy activo en la contracultura de los años sesenta. Sus raíces artísticas se remontaban a los románticos de principios del siglo XIX, hombres y mujeres que exaltaron la espontaneidad y la naturalidad. En muchos de sus textos, Bly arremetía contra los hombres de negocios y los publicistas; en su opinión, eran muy calculadores, planeaban todo al extremo, temían el caos de la vida y eran muy manipuladores.

Pero cuando se volcó en su interior, vislumbró en él esos mismos atributos calculadores y manipuladores. También temía en secreto los momentos caóticos de la vida y se inclinaba a planear cosas y controlar hechos. Podía ser muy malicioso con las personas a las que percibía como diferentes, cuando en realidad una parte de él se identificaba con el agente bursátil y el publicista. Quizás ésta era la parte más profunda de él. Los demás le decían que lo consideraban un clásico en su gusto y sus textos (que era hábil para la composición), pero esto le incomodaba, porque pensaba lo contrario. Sin embargo, cuando se sinceró consigo mismo, descubrió que esas personas estaban en lo cierto. (La gente suele ver nuestra sombra mejor que nosotros, así que sería prudente pedirle su opinión al respecto.)

Bly desenterró paso a paso sus oscuros rasgos internos —rigidez, una

actitud demasiado moralista, etcétera— y esto le permitió recuperar la otra mitad de su psique. Pudo ser franco consigo mismo y canalizar su sombra de manera creativa. Su depresión se disipó, lo mismo que su bloqueo para escribir.

Lleva más lejos este proceso y reexamina la versión temprana de ti mismo. Indaga rasgos de tu infancia que fueron descartados por tus padres e iguales: ciertas debilidades, vulnerabilidades o conductas, o aquellos por los que se te avergonzaba. Tal vez a tus padres no les agradaban tus tendencias introspectivas o tu interés en determinados temas que no eran de su gusto; en cambio, te encauzaron hacia una carrera e intereses de su agrado. Examina emociones a las que alguna vez fuiste propenso, cosas que te inspiraban una sensación de reverencia o emoción que has perdido. Te asemejaste a los demás al crecer, y debes redescubrir las partes auténticas de ti mismo que perdiste.

Por último, considera tus sueños como la vista más clara y directa de tu sombra. Sólo ahí encontrarás el género de conducta que tanto has evitado en tu vida consciente. Tu sombra te habla de varias maneras. No busques símbolos o significados ocultos; presta atención más bien al tono emocional y los sentimientos generales que inspiran, y consérvalos todo el día. Podría tratarse de una atrevida conducta inesperada en ti, una intensa angustia motivada por ciertas situaciones, la sensación de estar físicamente atrapado o de elevarte por encima todo, o la exploración de un lugar prohibido y más allá de los límites. Las ansiedades podrían relacionarse con inseguridades que no has confrontado; la angustia y el análisis son deseos ocultos que intentan salir del inconsciente. Adopta el hábito de anotar tus sueños y presta mucha atención a su tono emocional.

Cuanto más avances por este proceso y distingas los contornos de tu sombra, más fácil te será continuar. Encontrarás más signos cuando tus tensos músculos de represión se relajen. En determinado momento, el dolor de esta experiencia se convertirá en emoción por lo que descubres.

Acepta la sombra. Tu reacción natural al develar y enfrentar tu lado oscuro será sentirte incómodo y mantener apenas una conciencia superficial de ella. Tu meta aquí debe ser lo contrario: no sólo una completa aceptación de la sombra, sino también el deseo de integrarla a tu personalidad presente.

Desde temprana edad, a Abraham Lincoln le gustaba analizarse, y un tema recurrente en ello era que tenía una personalidad dividida: por un lado, una vena ambiciosa, casi cruel, en su naturaleza; por otro, una sensibilidad y

delicadeza que a menudo lo deprimían. Ambos lados de su naturaleza lo hacían sentir raro e incómodo. Del lado rudo, por ejemplo, le gustaba boxear y aniquilar a su adversario en el cuadrilátero. En la ley y la política, tenía un humor mordaz.

Una vez escribió cartas anónimas a un periódico, en las que atacó a un político al que concebía como un bufón. Fueron tan efectivas que su blanco enloqueció de rabia. El político descubrió que Lincoln era la fuente de las cartas y lo retó a duelo. Esto pasó a ser la comidilla en la ciudad y resultó muy vergonzoso para Lincoln. Consiguió librarse del duelo, pero juró no volver a satisfacer jamás su vena cruel. Reconoció ese rasgo en él y no lo negó. En cambio, dirigió su agresiva energía competitiva a ganar debates y elecciones.

Del lado suave, le gustaba la poesía, apreciaba mucho a los animales y detestaba presenciar cualquier clase de crueldad física. Aborrecía el alcoholismo y lo que hacía con la gente. En su peor aspecto, este lado lo volvía proclive a una profunda melancolía y a cavilar sobre la muerte. En general, creía ser demasiado sensible para el violento mundo de la política. En lugar de negar ese lado suyo, lo canalizó hacia una increíble empatía con la gente, el hombre y la mujer de la calle. Sumamente preocupado por la pérdida de vidas en la guerra, empeñó todos sus esfuerzos para que terminara pronto. No transmitió maldad en el sur; empatizó con su penuria y planeó una paz que no fuera vengativa.

Incorporó por igual ese lado suyo en un saludable sentido del humor sobre sí mismo: hacía frecuentes bromas sobre su fealdad, su aguda voz y naturaleza taciturna. Al abrazar e integrar esos rasgos opuestos en su personalidad pública, daba la impresión de gran autenticidad. La gente podía identificarse con él en una forma nunca antes vista con un líder político.

Explora la sombra. Considera a la sombra como poseedora de profundidades que contienen una gran energía creativa. Explora esas profundidades, las cuales incluyen formas primitivas de pensamiento y los más oscuros impulsos de nuestra naturaleza animal.

De niños, nuestra mente era más fluida y abierta. Hacíamos las más asombrosas y creativas asociaciones entre ideas. Pero en cuanto crecimos, todo eso se contrajo. Hoy vivimos en un sofisticado mundo de alta tecnología dominado por las estadísticas e ideas extraídas de los macrodatos. La libre asociación de ideas, imágenes procedentes de sueños, presentimientos e intuiciones parece irracional y subjetiva. Pero esto nos conduce a las formas

de pensamiento más estériles. El inconsciente, el lado sombra de la mente, posee facultades que debemos aprender a aprovechar. De hecho, algunas de las personas más creativas en nuestro medio involucran activamente este lado de su pensamiento.

Albert Einstein basó una de sus teorías de la relatividad en una imagen de un sueño. El matemático Jacques Hadamard hizo sus descubrimientos más importantes mientras se subía a un autobús o se bañaba, corazonadas que salían de la nada o de lo que él afirmaba que era su subconsciente. Louis Pasteur realizó su gran hallazgo de la inmunización con base en una libre asociación de ideas después de un accidente en su laboratorio. Steve Jobs afirmaba que sus ideas más eficaces brotaban de sus intuiciones, momentos en los que divagaba con mayor libertad.

Comprende: el pensamiento consciente del que dependemos es muy limitado. En la memoria a corto y largo plazos sólo podemos alojar cierta cantidad de información. El inconsciente contiene, en cambio, un monto casi ilimitado de recuerdos, experiencias e información asimilada en el estudio. Luego de una prolongada investigación o examen de un problema, cuando la mente se relaja en el sueño o mientras realizamos actividades banales, el inconsciente se pone a trabajar y a asociar toda suerte de ideas aleatorias, y algunas de las más interesantes salen a la superficie. Todos tenemos sueños, intuiciones y libres asociaciones de ideas, pero no les prestamos atención ni los tomamos en serio. Desarrolla el hábito de usar más a menudo esta modalidad del pensamiento; reserva tiempo no estructurado en el que puedas jugar con algunas ideas, ampliar tus opciones por considerar y poner mucha atención a lo procedente de estados anímicos poco conscientes.

En una vena similar, debes explorar tus impulsos más oscuros, aun los de apariencia criminal, y encontrar la forma de expresarlos en tu trabajo o de exteriorizarlos de alguna manera, en un diario, por ejemplo. Todos tenemos deseos agresivos y antisociales, incluso en relación con nuestros seres queridos. También tenemos traumas de la infancia asociados con emociones que preferimos olvidar. Las mayores formas de arte, en cualquiera de sus manifestaciones, expresan esas profundidades, lo que provoca una reacción muy intensa en nosotros a causa de la represión de que son objeto. Éste es el poder de las películas de Ingmar Bergman o de las novelas de Fiódor Dostoievski, y tú puedes tener ese mismo poder al exteriorizar tu lado oscuro.

Muestra la sombra. Casi a diario sufrimos en silencio los innumerables códigos sociales a los que estamos sujetos. Debemos parecer amables y

agradables, y que armonizamos siempre con el grupo. Más vale que no manifestemos demasiada seguridad o ambición. Muéstrate humilde y semejante a todos; tal es el juego. Siguiendo este camino obtenemos el alivio de la pertenencia, pero también nos ponemos a la defensiva y guardamos rencores. Ser corteses se vuelve un hábito que deriva con facilidad en timidez, inseguridad e indecisión. Al mismo tiempo, nuestra sombra aparecerá de forma inconsciente en arranques y sobresaltos explosivos, con frecuencia en nuestro detrimento.

Es prudente sondear a quienes triunfan en su campo. Sin duda, veremos que la mayoría de ellos están menos atados a esos códigos. Por lo general, son más enérgicos y francamente ambiciosos. Les importa menos lo que los demás piensen de ellos. Se burlan de las convenciones con orgullo y descaro. Y no son castigados, sino enormemente premiados. Steve Jobs es un ejemplo clásico. Mostraba su áspero lado sombra en su manera de trabajar con los demás. Cuando examinamos a personas como Jobs, tendemos a admirar su creatividad y juzgar innecesarios sus rasgos oscuros. Si hubiera sido más amable, habría sido un santo. Lo cierto es que su lado oscuro está inextricablemente entrelazado con su fuerza y creatividad. Su aptitud para no escuchar a los demás, seguir su camino y ser brusco a este respecto fueron partes clave de su éxito, que veneramos. Lo mismo ocurre con muchas otras personas creativas y poderosas. Si les quitas su sombra, serían iguales a los demás.

Entiende: pagas un precio más alto por tu gentileza y deferencia que por mostrar conscientemente tu sombra. Primero, para seguir este último camino debes comenzar por respetar tus opiniones más que las ajenas, en particular cuando se trata de tu área de experiencia, del campo en el que te has sumergido. Confía en tu talento innato y en las ideas que se te ocurren. Segundo, adquiere en tu vida diaria el hábito de imponerte más y ceder menos. Hazlo bajo tu control y en momentos oportunos. Tercero, deja de preocuparte por lo que la gente piensa de ti; sentirás una liberación enorme. Cuarto, admite que a veces tendrás que ofender y hasta herir a quienes bloquean tu camino, tienen valores intolerables o te critican sin razón. Sírvete de esos momentos de patente injusticia para sacar a relucir tu sombra y muéstrala con orgullo. Quinto, siéntete en libertad de comportarte como un niño impúdico y voluntarioso que se burla de la estupidez e hipocresía de otros.

Por último, ríete de las convenciones que los demás siguen con tanto

escrúpulo. Desde hace siglos, y aún hoy, los roles de género son la convención más fuerte de todas. Lo que hombres y mujeres pueden hacer o decir ha sido sumamente controlado, al grado de casi representar diferencias biológicas en lugar de convenciones sociales. A las mujeres, en particular, se les condiciona socialmente a ser demasiado agradables y complacientes. Se sienten presionadas en todo momento a asimilarlo y tomarlo como algo natural y biológico.

Algunas de las mujeres más influyentes de la historia han roto deliberadamente esos códigos: artistas como Marlene Dietrich y Josephine Baker, figuras políticas como Eleanor Roosevelt, empresarias como Coco Chanel. Ellas sacaron a relucir su sombra y la mostraron actuando en formas tradicionalmente consideradas masculinas, con lo que combinaron y confundieron los roles de género.

Incluso Jacqueline Kennedy Onassis alcanzó un gran poder al no ceñirse al papel de primera dama tradicional. Tenía una vena muy maliciosa. Cuando Norman Mailer la conoció, en 1960, y ella pareció burlarse de él, Mailer vio que “algo severo y gracioso se reflejaba en sus ojos, como si en verdad fuera una niña traviesa de ocho años”. Cuando la gente le desagradaba, se lo hacía saber con franqueza. Le importaba poco lo que se pensara de ella. Y se volvió una sensación gracias a la naturalidad que exudaba.

En general, considera esto como una modalidad de exorcismo. Una vez que exhibes esos deseos e impulsos, dejan de yacer ocultos en los rincones de tu personalidad, donde se retorcían y operaban de modo encubierto. Has liberado tus demonios y favorecido tu presencia como auténtico ser humano. De esta manera, la sombra será tu aliada.

> *Por desgracia, resulta indudable que el hombre es en general menos bueno de lo que cree o quisiera ser. Cada uno de nosotros lleva consigo una sombra, que entre menos encarne en su vida consciente, más oscura y densa será.*
>
> —CARL JUNG

10

GUÁRDATE DEL EGO FRÁGIL

LA LEY DE LA ENVIDIA

Los seres humanos nos sentimos impulsados por naturaleza a compararnos unos con otros. Medimos en todo momento el estatus de los demás, el nivel de respeto y atención que reciben, y advertimos cualquier diferencia entre lo que nosotros tenemos y lo que ellos tienen. A algunos, esta necesidad de comparar les sirve de acicate para destacar en su trabajo. En otros se convierte en una envidia profunda, sentimientos de inferioridad y frustración que desembocan en ataques furtivos y sabotaje. Nadie admite que actúa por envidia. Reconoce las primeras advertencias: efusivos y desproporcionados elogios y muestras de amistad, sutiles puyas contra ti bajo la apariencia de un humor inofensivo, aparente molestia a causa de tu éxito. Todo esto tiene más probabilidades de asomar entre amigos o colegas. Aprende a desviar la envidia distrayendo la atención. Desarrolla tu autoestima con base en estándares internos, no en comparaciones incesantes.

AMIGOS FATALES

A fines de 1820, Mary Shelley (1797-1851), autora de la novela *Frankenstein*, y su esposo, el poeta Percy Bysshe Shelley, de veintiocho años de edad, se mudaron a Pisa, Italia, después de viajar varios años por ese país. Mary la había pasado mal en los últimos tiempos. Sus dos hijos habían muerto de fiebre en Italia. Ella era particularmente cercana a su hijo William, y su muerte la hundió en la depresión. Después dio a luz a Percy, pero su

salud la angustiaba sin cesar. La culpa y la tristeza que ella sentía por la muerte de sus hijos causó al final cierta fricción entre los esposos. Eran tan unidos, habían experimentado tantas cosas juntos que casi podían leerse la mente. Él iba ahora a la deriva, se interesaba en otras mujeres. Ella esperaba que en Pisa pudieran al fin serenarse, reencontrarse y escribir en serio.

A principios de 1821, la joven pareja inglesa compuesta por Jane y Edward Williams llegó a Pisa, y su primera escala fue en casa de los Shelley. Los Williams eran amigos de un primo de Percy. Pensaban vivir en Pisa y se mostraron deslumbrados cuando conocieron a la famosa pareja. Mary estaba acostumbrada a ese tipo de visitas; su esposo y ella eran ya tan célebres que impresionaban a bohemios notables de toda Europa, quienes querían conocerlos.

Como los demás visitantes, es indudable que los Williams conocían el pasado de los Shelley. Sabían que Mary era hija de la pareja de intelectuales más ilustre de Inglaterra. Su madre, Mary Wollstonecraft (1759-1797), fue quizá la primera gran escritora feminista de la historia, reconocida por sus libros y escandalosas aventuras amorosas. Murió al dar a luz a Mary. Su padre era William Godwin (1756-1836), celebrado escritor y filósofo que defendió muchas ideas radicales, entre ellas el fin de la propiedad privada. Escritores famosos iban a ver a la niña Mary, porque era objeto de fascinación, pelirroja como su madre, con ojos muy intensos y una inteligencia e imaginación prodigiosas para su corta edad.

Los Williams también estaban al tanto de que había conocido al poeta Percy Shelley cuando ella tenía dieciséis años, así como de su infausta aventura amorosa. De origen aristocrático y llamado a heredar la fortuna de su acaudalado padre, Shelley se había casado con una joven belleza llamada Harriet, a quien dejó por Mary, con la que, en compañía de su hermanastra, Claire, viajó por Europa, viviendo juntos y produciendo escándalo dondequiera que iban. Shelley creía fervientemente en el amor libre y era un ateo confeso. Harriet se suicidó tiempo después, algo de lo que Mary se sentiría culpable siempre, al grado de imaginar más tarde que los hijos que había tenido con Shelley estaban malditos. Poco después de la muerte de Harriet, Mary y Percy se casaron.

Los Williams sabían asimismo de la relación de los Shelley con otro de los grandes rebeldes de la época, el poeta Lord Byron. Habían pasado tiempo juntos en Suiza, donde, inspirada por una conversación a medianoche sobre historias de horror, Mary concibió su gran novela *Frankenstein*, que escribió

cuando tenía diecinueve años. Lord Byron tenía escándalos y romances propios, estos últimos muy numerosos. Los tres eran fuente de interminables rumores, y Lord Byron ya vivía también en Italia. La prensa inglesa los llamaba “la Liga del Incesto y el Ateísmo”.

Al principio, Mary prestó escasa atención a la nueva pareja inglesa en el escenario, aun después de haber cenado varias veces con ella. Juzgó a Jane Williams un poco insípida y pretenciosa. Como le escribió a su esposo, quien se ausentó varias semanas: “Jane es sin duda muy hermosa, pero busca animación y sensatez; su conversación no es nada particular y habla con lentitud y monotonía”. No era muy culta. Nada le gustaba más que hacer ramos de flores, tocar el arpa de pedal, entonar canciones de la India, donde había vivido de niña, y pavonearse. ¿Era posible que alguien fuese tan superficial? Mary sorprendía a Jane mirándola con desagrado de vez en cuando, lo cual encubría rápidamente con una sonrisa jovial. Pero, sobre todo, un amigo común que había conocido a los Williams en sus viajes por Europa le advirtió a Mary en una carta que guardara distancia de Jane.

Edward Williams era, en cambio, sumamente agradable. Parecía adorar a Shelley y querer ser como él. Aspiraba a ser escritor. Ansiaba complacer y ser útil. Un día le contó a Mary la historia de su romance con Jane y la dejó muy conmovida.

No estaban casados. Jane Cleveland, originaria de una familia de clase media, se había casado con un soldado inglés de alto rango sólo para descubrir que era un bruto abusivo. Cuando conoció al atractivo Edward Williams —un militar que había vivido en la India igual que ella—, se enamoró al instante. En 1819, pese a que aún estaba casada, partió con Edward a la Europa continental, donde aparentaron que eran esposos. Igual que los Shelley, habían vivido en Suiza y llegado a Italia en busca de aventuras y un buen clima. Jane esperaba ya su segundo hijo de Edward, así como Mary había vuelto a embarazarse. Daba la fatídica impresión de que tenían mucho en común. Más todavía, Mary empatizó grandemente con su amor y con lo mucho que se habían sacrificado el uno por la otra.

Jane tuvo entonces a su segundo hijo, y las dos mujeres se identificaron entre sí como jóvenes madres. Por fin disponían de alguien con quien pudieran hablar de las dificultades de criar hijos en el extranjero, algo que no preocupaba mucho al esposo de Mary. Además, los Shelley no tenían amigos ingleses, ya que los expatriados británicos en Italia los evitaban como la peste. Era un gran alivio tener compañía cotidiana en ese turbulento

momento. Mary terminó por depender pronto de la compañía de Jane y olvidó todos los recelos que había sentido respecto a ella.

Shelley también se entusiasmó con la pareja. Edward le ofrecía ayuda en cualquier forma. Le gustaba navegar y se jactaba de sus habilidades para ello. Navegar obsesionaba a Shelley, pese a que no sabía nadar. Y Jane lo intrigaba cada vez más. Era muy diferente a Mary. Jamás discutía, lo miraba con admiración y secundaba todo lo que decía. Era muy alegre. Él podría ser su maestro, instruirla en poesía, y ella sería su nueva musa, un papel que su deprimida esposa ya no podía llenar. Le compró una guitarra y le encantaba escuchar las canciones de la India que ella parecía conocer tan bien. Tenía una hermosa voz. Él escribió poemas en su honor y no tardó en enamorarse de ella.

Mary se dio cuenta de todo esto. Conocía bien el patrón de su esposo. Siempre estaba en busca de una mujer muy diferente a su pareja para la que lo inspirara y rompiera la monotonía de una relación. Su primera esposa, Harriet, había sido como Jane, simple y bonita, así que él se había encandilado con la mucho más complicada Mary. Ahora el patrón se repetía y él se enamoraba de la simple Jane. Pero ¿cómo podía ella tomar en serio a Jane como rival? Era muy ordinaria. Shelley la poetizaba, pero al final la vería tal como era y se aburriría. Mary no temía perderlo.

En 1822 los Shelley y los Williams, ya inseparables, decidieron mudarse para vivir juntos en una casa más al norte, en la costa, con vista a la bahía de Lerici. Mary aborreció el lugar desde el principio y le suplicó a su esposo que buscaran otro. Ese sitio estaba muy aislado; no era fácil encontrar provisiones. Los campesinos parecían salvajes y hostiles. Las dos parejas dependían por completo de sus sirvientes. Aparte de Mary, nadie más se interesaba en administrar la casa, y Jane menos que nadie, quien había demostrado ser muy perezosa. Lo peor de todo era que Mary tenía terribles presentimientos sobre ese lugar. Temía el destino de su hijo Percy, de apenas tres años. Percibía un desastre en las paredes de la aislada villa que ocupaban. Se ponía nerviosa e histérica. Sabía que su comportamiento incomodaba a todos, pero no podía reprimir su ansiedad. La reacción de Shelley fue pasar más tiempo con Jane.

Unos meses después de haberse establecido en la villa, Mary tuvo un aborto y estuvo cerca de morir. Su esposo la atendió varias semanas y ella se recuperó. Con igual rapidez, sin embargo, él se entusiasmó con un nuevo plan que aterró a Mary. Edward y él habían diseñado un hermoso, elegante y veloz navío. En junio de ese año, viejos amigos de los Shelley llegaron a Italia:

Leigh Hunt y su esposa. Él era un editor que promovía a poetas jóvenes, y Shelley era su favorito. Éste planeó zarpar en la costa con Edward para recibir a los Hunt, pero Mary no quería que lo hiciera. Shelley intentó tranquilizarla: Edward era un marinero experto y el bote que había hecho era más que apropiado para navegar. Mary no lo creía. El navío parecía endeble para las agitadas aguas de la zona.

Pese a todo, Shelley y Edward partieron el 1 de julio, en compañía de un tercer tripulante. El 8, al emprender su viaje de regreso, se enfrentaron con una de las tormentas endémicas de la región. Era cierto que el bote estaba mal diseñado y se hundió. Días después fueron hallados los tres cuerpos.

La culpa y el remordimiento embargaron a Mary casi de inmediato. Repetía en su mente cada palabra de enfado que le había dirigido a su esposo, cada crítica a su obra, cada duda que le había infundido de su amor por ella. Era demasiado, y en ese momento decidió que dedicaría el resto de su vida a dar fama a la poesía de Shelley.

Al principio, Jane se mostró deshecha por la tragedia, pero se recuperó más pronto que Mary. Tenía que ser práctica. Era posible que Mary recibiera una herencia sustancial de la familia de Shelley, y en cambio Jane no tenía nada. Decidió regresar a Londres y buscar la manera de mantener a sus dos hijos. Mary empatizó con la difícil situación de Jane. Le proporcionó una lista de contactos importantes en Inglaterra, entre los que estaba el mejor amigo de juventud de Shelley, el abogado Thomas Hogg. Éste tenía sus propios problemas: siempre se enamoraba de las personas más allegadas a Shelley, primero de su hermana, luego de su primera esposa y, por último, de la misma Mary, a quien intentó seducir. No obstante, esto había ocurrido mucho tiempo atrás, habían mantenido su amistad y, como abogado, Hogg podría ser de alguna ayuda para Jane.

Mary decidió permanecer en Italia. Apenas si le quedaba algún amigo, aunque los Hunt continuaban ahí. Para su consternación, Leigh Hunt se volvió frío con ella. Justo en el momento más vulnerable de Mary, él no le mostraba la menor compasión, sin que ella pudiera imaginar la razón de ello. Esto no hizo más que contribuir a su desdicha. ¿Acaso no sabía él lo mucho que ella amaba a su esposo y la hondura de su pesar? Aunque, a diferencia de Jane, no mostraba abiertamente sus emociones, en el fondo sufría más que nadie. También otros viejos amigos exhibieron frialdad. Sólo Lord Byron se mantuvo a su lado, y su vínculo se afianzó.

Pronto quedó claro que los padres de Shelley, quienes se habían

escandalizado por el libertinaje de su hijo, no reconocerían a Percy como nieto, al menos mientras estuviera bajo el cuidado de Mary. No habría dinero para ella. Pensó entonces que la única solución era volver a Londres. Tal vez si la familia Shelley conocía a Percy y veía su dedicación como madre, cambiaría de opinión. Les escribió a Jane y a Hogg para pedirles consejo; ambos eran ya muy íntimos. La frialdad de la respuesta de Hogg la hizo pensar que sería conveniente esperar; ahí estaba una persona más que de repente se había vuelto distante. La respuesta de Jane fue la que más le asombró. Le aconsejaba ceder a Percy y no ir a Inglaterra. Cuando Mary intentó explicarle que eso sería emocionalmente imposible para ella, Jane reafirmó su opinión. Y si bien la planteó en términos prácticos —no sería bienvenida en Londres, la familia Shelley se volvería contra ella—, no por eso dejaba de ser demasiado brusca.

En los meses que habían pasado juntas en Italia tras la muerte de sus esposos, se habían acercado mucho. Jane era el último vínculo que Shelley le había dejado a Mary. Ella le perdonó todas sus indiscreciones con su esposo. Perder la amistad de Jane sería como experimentar otra muerte. Regresaría a Londres con su hijo y recuperaría su amistad con Jane.

Retornó a Londres en agosto de 1823, sólo para descubrir que se había vuelto una celebridad. *Frankenstein* había sido adaptada al teatro, versión que hacía hincapié en los elementos de horror del libro. Y era una completa sensación. La trama y el nombre “Frankenstein” se habían filtrado ya a la cultura popular. El padre de Mary, ahora librero y editor, publicó una nueva edición, en la que ella era expresamente identificada como la autora (su nombre había sido omitido en la primera, de autor anónimo). Mary, su padre y Jane fueron a ver la obra de teatro, donde comprobaron que ella ejercía una profunda fascinación sobre el público: ¿esta amable y delicada mujer era quien había escrito una historia de terror tan espeluznante?

Cuando Lord Byron murió en Grecia, poco después del regreso de Mary a Londres, ella se hizo aún más famosa; había sido una de las mejores amigas de Byron. Los principales intelectuales ingleses querían conocerla para saber más de ella, Lord Byron y su esposo. Incluso Jane había recobrado su cordialidad, aunque en ocasiones parecía apartarse.

A pesar de su fama, Mary no era feliz. No le gustaba tanta atención, porque llegaba acompañada con un interminable cuchicheo sobre su pasado e insinuaciones acerca de su moral. Estaba harta de que se le examinara y juzgara. Quería ocultarse y criar a su hijo. Decidió mudarse cerca de Jane, en

una parte remota de Londres, donde Percy pudiera reencontrarse con los hijos de su amiga. Vivirían una para la otra y compartirían sus recuerdos, rescatarían el pasado. Jane era muy alegre y Mary necesitaba reanimarse. A cambio, haría cualquier cosa para cuidar de Jane.

En el verano de 1824 se conocieron como nunca antes. Era obvio que Hogg cortejaba a Jane, pero era un hombre tan torpe y antipático, que Mary no imaginaba a Jane correspondiendo sus atenciones. Además, había pasado poco tiempo aún desde la muerte de su esposo. Una noche de enero, sin embargo, Mary comprendió que había sido engañada desde hacía tiempo. Percy y ella se habían quedado hasta tarde en casa de Jane; el niño jugaba con sus amiguitos mientras ella platicaba un poco más, cuando llegó Hogg. Jane estalló con Mary, a quien dirigió una mirada que ésta no había visto antes en el rostro de su amiga. Le pidió tan brusca y rudamente que se marchara que supo que tenía un romance con Hogg y que Jane ya no podía ocultar su irritación con ella. Desde tiempo atrás, Mary la había notado cada vez más fría y menos interesada en estar con ella. Ahora lo entendía mejor.

Conservaron su amistad. Mary empatizaba con su aprieto como viuda solitaria y su necesidad de un esposo. Jane se embarazó de Hogg. Mary se esmeró en vencer su rencor y la ayudó lo más posible, aunque cada vez se veían menos.

Para distraerse de su soledad, se hizo amiga de una hermosa joven, Isabel Robinson, necesitada de ayuda; había dado a luz a un hijo ilegítimo cuyo padre lo desconocería si se enteraba. Mary conspiró durante semanas en su beneficio: planeó enviar a Isabel a París para que viviera con un “hombre” que actuaría como el padre; el supuesto hombre era una tal Miss Dods, lesbiana a la que le gustaba vestirse de hombre y que podía pasar con facilidad por uno.

La organización de esta maquinación deleitó a Mary, pero antes de que acompañara a Isabel a París, una tarde recibió el golpe de su vida. Isabel le confió las historias que Jane llevaba varios meses contándole sobre ella: que en realidad Shelley no la había amado nunca, que él la había admirado pero no sentía nada por ella, que ella no era la mujer que había necesitado o querido, que Jane había sido el gran amor de su vida. Ésta insinuó incluso que lo había hecho tan infeliz que en secreto deseaba morir el día en que salió a su fatal aventura de navegación, y que Mary era de alguna manera responsable de su muerte.

Aunque Mary no podía creer nada de esto, Isabel no tenía motivo para

inventarlo. Y entre más lo pensaba, más claro le resultaba todo: la repentina frialdad de Hogg, Leigh Hunt y otros que sin duda habían escuchado esos embustes; las miradas que Jane le lanzaba ocasionalmente cuando era el centro de atención de un grupo, aquella mirada que le había dirigido cuando la echó de su casa; la vehemencia con que había argumentado que se mantuviera lejos de Londres y abandonara a su hijo, lo que implicaba renunciar a su herencia. Todos esos años, ella no había tenido una amiga sino una rival, y ahora quedaba claro que no había sido el esposo de Mary quien había perseguido a Jane, sino ésta quien lo había seducido con sus poses, su miradas coquetas, su guitarra, su simulada apacibilidad. Era falsa hasta la médula. Después de la muerte de su esposo, ése era el golpe más duro de todos.

Jane no sólo creía esas monstruosas historias, sino que había hecho que otros las creyeran. Mary sabía lo mucho que su esposo la había querido al paso de los años y luego de numerosas experiencias compartidas. Propalar la historia de que ella había provocado la muerte de su esposo estaba más allá de todo límite; era como un puñal que atravesara una vieja herida. Escribió en su diario: “Mi amiga demostró ser falsa y traicionera. ¿No he sido una tonta?”.

Luego de varios meses de meditarlo, la enfrentó al fin. Jane rompió a llorar, armó una escena, quiso saber quién había difundido la horrible historia de su traición, que negó. Acusó a Mary de ser fría y despiadada. Pero para ésta fue como si por fin despertara de un sueño. Ahora podía ver la falsa indignación, el amor fingido, la forma en que Jane confundía las cosas con su drama. No había vuelta atrás.

En los años siguientes no rompió con Jane, pero ahora era ella quien fijaba las reglas. No pudo menos que sentir una extraña satisfacción mientras veía que la vida de Jane caía lentamente en pedazos y su relación con Hogg se convertía en desastre. La creciente fama de Mary, debida a sus novelas y la publicación de los poemas de Shelley, la llevó a codearse con los más grandes escritores y políticos de su tiempo, y poco a poco rompió relaciones con Jane. Jamás pudo volver a confiar en ella. Como escribió años después en su diario: “La vida no es mala hasta que deseamos olvidar. Jane fue la primera en inspirarme ese miserable sentimiento, cuando manchó el pasado como lo hizo, despojando el recuerdo de su dulzura para dotarlo de un colmillo de serpiente”.

Interpretación

Examinemos las numerosas transformaciones que la envidia provoca en la mente, como puede verse con claridad en el ejemplo de Jane Williams. Cuando conoció a Mary, tuvo sentimientos encontrados. Por una parte, muchas cosas le gustaban de Mary y admiraba en ella. Tenía buenos modales, era muy inteligente y estaba muy unida a su hijo. Podía ser sumamente generosa. Por otra, la hacía sentir menos; Jane carecía de muchas de las cosas que Mary tenía, y que ella creía merecer: atención por su talento, su disposición a sacrificarse por amor, su encanto natural. Inevitablemente, junto con la atracción por Mary llegó la envidia: el deseo de poseer lo mismo que ella, la sensación de tener derecho a ello, pero la evidente incapacidad para conseguirlo fácil o legítimamente. La envidia se acompaña del secreto deseo de lastimar, herir o despojar a la persona envidiada, de corregir la injusticia derivada de su supuesta superioridad.

Había muchas razones por las cuales Jane escondía, e incluso reprimía, la envidia que se agitaba en su interior. Primero, es socialmente tóxico mostrar envidia. Revela una inseguridad profunda además de hostilidad, desafortunada combinación que no hace sino ahuyentar a la gente. Segundo, Jane y su esposo dependían de los Shelley para su futura subsistencia, puesto que ella había resuelto que Edward fuera amigo, asistente y el experto en navegación de Shelley. Éste era notoriamente generoso con el dinero. Hostilizar a Mary habría puesto en riesgo todo. Por último, la envidia es una emoción dolorosa, una admisión de nuestra inferioridad, algo insoportable para los seres humanos. No es una emoción en la que queramos cavilar. Nos gusta esconderla de nosotros mismos y no admitir que motiva nuestras acciones.

Considerando todo esto, Jane dio el natural paso siguiente: se hizo amiga de Mary, cuya afabilidad correspondía con creces. Una parte de ella gustaba de esa mujer y se sentía halagada por la atención que le mostraba alguien tan famoso. Jane estaba ávida de atención. ¿Cómo podía imaginarse a sí misma envidiando a Mary si había decidido ser su amiga? Pero cuanto más tiempo pasaba a su lado, más obvio se volvía el desequilibrio entre ellas. Era Mary quien tenía un esposo ilustre y atractivo, un gran heredero, una profunda amistad con Lord Byron y una rica imaginación que la volvía talentosa. Así, entre más tiempo pasaba con ella, más fuerte se hacía su envidia.

Ocultar esa envidia de ella misma y de los demás requería ahora el paso

lógico siguiente: tenía que convertir mentalmente a Mary en un personaje antipático. No era tan talentosa, sólo afortunada; si no hubiera sido por sus famosos padres y los hombres que la rodeaban, jamás habría alcanzado su venturosa posición; no merecía ser famosa; era una persona irritable para quienes la rodeaban, malhumorada, deprimida, dependiente, falta de gracia; no era linda ni cariñosa con su esposo y distaba mucho de ser toda una mujer. A medida que Jane seguía este proceso, la hostilidad empezó a superar los sentimientos amistosos. Se sintió más que justificada en sus intentos de seducir a Percy Shelley y ocultarle a Mary sus verdaderos sentimientos. Lo más devastador para la relación matrimonial de Mary fue que cada vez que su esposo se quejaba de ella con Jane, ésta lo reforzaba con una nueva historia u observación, dependiendo de la desavenencia entre ellos.

Por supuesto que al convertir a Mary en alguien tan desagradable, Jane tuvo que ignorar intencionalmente el contexto: la pérdida reciente de sus adorados hijos por enfermedad, la frialdad de Shelley con su esposa y su búsqueda de otras mujeres. Pero para que los envidiosos crean tener derecho a actuar con dolo, deben producir una argumentación: todo lo que el otro hace revela algún rasgo negativo, no merece su posición superior. Ahora Jane tenía lo que quería: la rendida atención de Percy Shelley, junto con el completo distanciamiento de su esposa. Una vez que Shelley murió, ella pudo dar rienda suelta a su envidia y divulgó la maliciosa historia de que Mary no parecía particularmente triste por su pérdida, algo que inquietó tanto a quienes se enteraron de esto, entre ellos Leigh Hunt, que se apartaron de ella.

Una vez que Jane regresó a Londres y Mary se le unió, el patrón se repitió: una parte de Jane se sentía atraída aún por ella, y al paso de los años era cada vez más lo que compartían. Pero entre más tiempo pasaba con ella, más veía aumentar su fama, su círculo de amistades ilustres, su generosidad con mujeres maltratadas y su total devoción a su hijo y la memoria de su esposo. Nada de esto armonizaba con su argumento, así que tuvo que dar un paso más en su mente: “Mary es falsa, vive del legado de su esposo y otras personas movida por su necesidad, no por su generosidad. ¡Si los demás pudieran verlo!”. Así, que le robó a Mary la amistad de Hogg, débil imitación del pecado original de hurtarle a su esposo. Y siguió esparciendo historias sobre ella, aunque esta vez con el malévolo giro adicional de que ella misma había sido el último gran amor de Shelley, que él nunca había amado a su esposa y que Mary lo había empujado al suicidio. Contar esas espeluznantes historias en Londres asestaría un daño enorme a la reputación de Mary.

Es difícil calcular el dolor que Jane infligió a Mary al paso de los años: las riñas con su esposo exacerbadas por ella, la repentina y misteriosa frialdad de sus amigos, el estira y afloja al que la sometía, retrocediendo siempre que Mary necesitaba cercanía, y por último, la revelación de la traición suprema, así como la idea, que perseguiría a Mary durante años, de que muchos habían creído la versión de Jane. Tal puede ser el oculto dolor infligido por un gran envidioso.

Entiende: la envidia ocurre muy comúnmente entre amigos, y es lo que la vuelve tan dolorosa. Suponemos que algo en el curso de la relación provocó que el amigo se volviera contra nosotros. A veces todo lo que experimentamos es la traición, el sabotaje, las espantosas críticas que nos arroja, y no percibimos la envidia de fondo que inspiró esas acciones.

Lo que debemos comprender es algo paradójico: la gente que siente envidia suele sentirse motivada a ser amiga nuestra. Igual que Jane, siente una mezcla de genuino interés, atracción y envidia si poseemos cualidades que la hacen sentir inferior. Convertirse en amiga nuestra le permite disfrazar su envidia. Es común que vaya más allá y muestre una atención e impaciencia extra en asegurar nuestra amistad. Pero cuanto más se acerca a nosotros, más se agrava el problema. La envidia subyacente no cesa de agitarse. Los rasgos mismos que estimulan sentimientos de inferioridad —buena posición, sólida ética de trabajo, amabilidad— son atestiguados ahora todos los días.

Como en el caso de Jane, se forma gradualmente un argumento: la persona envidiada es afortunada, demasiado ambiciosa, en absoluto tan grande. Dado que son nuestros amigos, los envidiosos pueden descubrir nuestros puntos débiles y lo que más nos lastima. Desde el interior de una amistad están en mejor posición para sabotearnos, robarnos a nuestro cónyuge, propagar el caos. Una vez que nos atacan, nos sentimos culpables y confundidos: “Quizá merezco algunas de sus críticas”. Si respondemos con enfado, esto no hace más que confirmar el argumento de nuestra antipatía. Como somos amigos, nos sentimos doblemente heridos y traicionados, y entre más profunda es la herida, mayor es también la satisfacción del envidioso. Podría especularse incluso que el envidioso se siente inconscientemente atraído a ser amigo de la persona envidiada para disponer de esa capacidad de herir.

Aunque los amigos fatales son evasivos y tramposos, siempre hay avisos de ellos. Aprende a prestar más atención a tus primeras impresiones. (¡Si Mary lo hubiera hecho!) Con frecuencia intuimos que alguien es falso, pero lo olvidamos cuando nos ofrece sinceramente su amistad. Siempre nos sentimos

mejor con quienes gustan de nosotros, y los envidiosos lo saben muy bien. Confía en las opiniones de amigos y terceros neutrales. Muchos amigos de Mary pensaban que Jane tendía a confabular, e incluso que era de temer. La envidia del amigo se trasluce también en miradas súbitas y comentarios desdeñosos. Los envidiosos te dan consejos enigmáticos, algo que parece contrario a nuestros intereses pero bien razonado de su parte. Quieren que cometamos errores y harán lo posible por inducirnos a ello. Cualquier éxito o atención adicional que experimentemos hará que dejen ver aún más sus verdaderos sentimientos.

No es cuestión de paranoia sino simplemente de estar alerta una vez que captas las señales de la envidia. Aprende a identificar a las personas particularmente proclives a la envidia (véase la sección siguiente para más información sobre este tema) antes de que te enredes demasiado en su drama. Es difícil medir lo que ganarás si evitas un asalto de la envidia, pero piénsalo así: el dolor infligido por un amigo envidioso puede resonar y envenenarte durante años.

> *Cada vez que un amigo tiene éxito, muero un poco.*
>
> —GORE VIDAL

CLAVES DE LA NATURALEZA HUMANA

De todas las emociones humanas, ninguna es más engañosa o elusiva que la envidia. Es en verdad muy difícil discernir la envidia que motiva las acciones de las personas, o saber incluso que hemos sufrido un ataque de envidia de otro. Esto es lo que vuelve tan frustrante y tan peligroso lidiar con ella.

La razón de este rasgo elusivo es simple: casi nunca expresamos de forma directa la envidia que sentimos. Si nos enojamos con alguien por algo que dijo o hizo, podríamos tratar de disimular nuestro enojo por varias razones, pero sabemos que sentimos hostilidad. Al final, el enojo se traslucirá en alguna conducta no verbal. Y si actuamos movidos por la ira, el blanco lo sentirá como lo que es y estará muchas veces al tanto de cuál fue la causa del enojo. La envidia es muy distinta.

Todos sentimos envidia, la sensación de que otros tienen lo que nosotros queremos: posesiones, atención, respeto. Pero aunque merecemos tenerlo, nos sentimos incapaces de conseguirlo. Como ya se dijo, sin embargo, la envidia

implica admitir que somos inferiores a otro en algo que valoramos. Admitir esta inferioridad es doloroso, pero es peor todavía que los demás se den cuenta de lo que sentimos.

Así, casi tan pronto como experimentamos las primeras punzadas de la envidia, nos sentimos motivados a encubrirlas; lo que sentimos no es envidia, sino los efectos de la injusta distribución de los bienes o la atención, rencor por esta injusticia, e incluso enojo. Además, en realidad el otro no es superior, sólo afortunado, demasiado ambicioso o inescrupuloso. Fue así como llegó adonde está. Convencidos de que lo que nos mueve no es la envidia sino otra cosa, les dificultamos a los demás detectarla por debajo de nuestros actos. Lo único que ven es nuestro enojo, indignación, críticas hostiles, elogio ponzoñoso, etcétera.

En la Antigüedad, quienes sentían mucha envidia podían desahogarse por medio de la violencia, y arrebataban lo que el otro tenía o recurrían incluso al asesinato. En el Antiguo Testamento, Caín mató a Abel por envidia; los hermanos de José lo metieron a una zanja en el desierto para que muriera, porque su padre lo favorecía; el rey Saúl intentó en varias ocasiones matar al joven David, atractivo y poseedor de grandes dotes naturales, hasta volverse loco de envidia.

Hoy, en cambio, la gente es mucho más política e indirecta, capaz de controlar todo impulso agresivo evidente y encubrir sus sentimientos. En lugar de ser violentos, los envidiosos sabotean nuestro trabajo, arruinan una relación, ensucian nuestra reputación, nos atormentan con críticas dirigidas a nuestras inseguridades más elementales. Esto les permite mantener su posición social al mismo tiempo que causan daño, sin que sus blancos sospechen siquiera que la envidia es su motivación. Pueden justificar esas acciones para sí mismos como una corrección del desequilibrio o injusticia percibidos.

Si alguien se enoja con nosotros y actúa en reacción a ello, podemos analizar su enojo y buscar la forma de desactivarlo o defendernos. Pero si no podemos advertir la envidia subyacente, la hostilidad del envidioso nos confundirá, confusión que duplica el dolor que experimentamos. “¿Por qué la gente se muestra fría conmigo de pronto?”, “¿Por qué ese proyecto fracasó de forma inesperada?”, “¿Por qué me despidieron?”, “¿Por qué esa persona está en mi contra?”

Tu tarea como estudioso de la naturaleza humana es transformarte en un maestro decodificador de la envidia. Sé implacable en tu análisis y tu

determinación de llegar a la raíz de lo que motiva a las personas. Las señales de envidia que la gente emite son difíciles de discernir, pero existen, y podrás dominar ese lenguaje con un poco de esfuerzo y sutil sagacidad. Concibe esto como un reto intelectual. Tu capacidad para decodificarlo moderará tu confusión. Entenderás en retrospectiva que sufriste un ataque de envidia, y esto te ayudará a superarlo. Podrías volverte capaz de advertir los avisos de esa clase de ataques y desactivarlos o desviarlos. Y sabiendo el oculto dolor que podría causar un ataque de envidia certero, te librarás de un daño emocional que podría durar años. Esto no te volverá paranoico, sólo más apto para distinguir a los amigos (o colegas) falsos y fatales de los verdaderos, aquellos en los que sí puedes confiar.

Antes de que te sumerjas en las sutilezas de la emoción, es importante que discrimines entre la envidia *pasiva* y la *activa*. En el curso de un día, todos sentimos algunas punzadas de envidia, mientras de forma inconsciente monitoreamos a quienes nos rodean y sentimos que quizá tienen más. Es un hecho de la vida social que siempre habrá personas superiores a nosotros en riqueza, inteligencia, simpatía y otras cualidades. Si esas punzadas llegan a la conciencia y son un tanto agudas, quizá diremos algo hiriente o malintencionado para desahogar nuestra emoción. Pero cuando experimentamos esta forma pasiva de la envidia, por lo general no hacemos nada que lastime la relación con un amigo o colega. Cuando detectes en otros señales de envidia pasiva (como pequeñas humillaciones y comentarios impertinentes), toléralos como una de las realidades de ser un animal social.

No obstante, en ocasiones la envidia pasiva se convierte en activa. La subyacente sensación de inferioridad es demasiado fuerte y conduce a una hostilidad que no puede desahogarse con un comentario o humillación. Guardarse mucho tiempo la envidia puede ser frustrante y doloroso. Sentir una justa indignación contra la persona envidiada, en cambio, es tonificante. Actuar por envidia, hacer algo que lastime al otro, produce satisfacción, como le sucedía a Jane, aunque sólo por un tiempo muy breve, porque los envidiosos siempre encuentran algo nuevo que envidiar.

Tu meta es detectar los signos de esta aguda modalidad de la envidia antes de que se torne peligrosa. Puedes hacerlo de tres formas: reconocer las señales de envidia que logran escaparse, identificar a los tipos de personas más propensas a actuar por envidia y entender las circunstancias y acciones que podrían detonar una envidia activa en la gente. Nunca podrás percibir todas las acciones motivadas por la envidia, pues la gente es muy buena para

disfrazarla. Pero si empleas los tres recursos mencionados de decodificación, tendrás más oportunidades de detectarla.

Señales de la envidia

Pese a que las señales son sutiles, los sentimientos de envidia tienden a delatarse y podrás detectarlos si eres observador. Advertir una sola de esas señales podría indicar envidia pasiva o débil. Debes buscar las combinaciones o repeticiones de las señales siguientes, un patrón, antes de pasar al modo de alerta.

Microexpresiones: cuando aflora una sensación de envidia, la gente no se ha engañado todavía pensando que se trata de otra cosa, así que en ese momento es más propensa a delatarse que después. Por eso la primera impresión suele ser la más atinada y debería recibir un peso adicional en este caso. La envidia se asocia en particular con los ojos. La raíz latina de envidia, *invidia*, significa “entrever, sondear con los ojos como si fueran una daga”. El significado original de la palabra se asociaba con el “mal de ojo”, la creencia de que una mirada puede transmitirle a alguien una maldición y daño físico.

Los ojos son, en efecto, un indicio muy revelador, pero la microexpresión envidiosa afecta al rostro en su totalidad. Notarás que los ojos del envidioso te perforan por un instante con una mirada que sugiere desdén y hostilidad. Es la mirada de un niño que se siente engañado. Junto con esta mirada, las comisuras de la boca se curvan hacia bajo, la nariz adopta un burlona posición elevada y la barbilla se pronuncia al frente. Aunque la mirada será un tanto directa y prolongada, no durará más de un par de segundos. Usualmente será seguida por una sonrisa forzada. Con frecuencia advertirás esta mirada por accidente, si vuelves de súbito la cabeza en dirección a quien la lanza, o sentirás que sus ojos te queman sin que los veas directamente.

El filósofo alemán Arthur Schopenhauer (1788-1860) ideó una forma rápida de provocar esas miradas en busca de pruebas de envidia. Dale a un sospechoso de envidia una buena noticia sobre ti: un ascenso, un nuevo y emocionante interés sentimental, un contrato para un libro. Notarás una muy veloz expresión de desconcierto. Su tono de voz cuando te felicite delatará tensión y esfuerzo. De igual forma, cuéntale alguna desgracia tuya y nota la incontrolable microexpresión de júbilo por tu dolor, lo que se conoce comúnmente como *Schadenfreude*. Sus ojos se iluminarán un segundo. Las

personas envidiosas no pueden evitar sentir alegría cuando se enteran de la mala suerte de aquellos que envidian.

Si ves esas miradas en tus primeros encuentros con alguien, como le sucedió a Mary con Jane, y ocurren más de una vez, prepárate a ver entrar en tu vida a una persona muy envidiosa y peligrosa.

Elogios ponzoñosos: un grave ataque de envidia suele ser precedido por pequeñas probadas, comentarios fuera de lugar perfectamente diseñados para exasperarte. Los elogios confusos y paradójicos son una modalidad común de esto. Supongamos que acabas de terminar un proyecto —un libro, película o propósito creativo— y la reacción inicial del público es muy positiva. Los envidiosos te elogiarán por el dinero que vas a recibir, lo que da a entender que eso era lo que perseguías. Tú querrías que elogiaran tu trabajo y el esfuerzo que supuso, y en cambio ellos insinúan que lo hiciste por dinero, que te vendiste. Esto te confunde; te elogian, pero de una forma que te hace sentir incómodo. Esos comentarios llegarán en momentos elegidos para causarte el mayor daño y duda; por ejemplo, justo cuando recibes la buena noticia y sientes una efusión de alegría.

De igual forma, al reparar en tu éxito, podrían sacar a colación los aspectos menos gratos de tu público, los admiradores o consumidores que no son tu mejor reflejo. “A los ejecutivos de Wall Street les va a encantar.” Esto se combina con otros comentarios normales, pero la culpa por asociación perdura en tu mente. O bien, loarán algo una vez que lo has perdido: un empleo, una casa en un buen vecindario, el cónyuge que te dejó. “Era una casa hermosa, ¡qué lástima!” Dirán esto con un tono aparentemente compasivo, pero que tiene un efecto incómodo. El elogio ponzoñoso indica envidia casi siempre. Las personas envidiosas sienten la necesidad de alabar, pero lo que las domina es la hostilidad subyacente. Si tienen el hábito de elogiar de esta manera, si tú lo experimentas varias veces, es probable que esto indique que dentro de ellas se agita algo más intenso.

Habladurías: si a la gente le gusta chismorrear, en particular sobre amigos comunes, puedes estar seguro de que murmurará acerca de ti. Y las habladurías suelen encubrir envidia, son un modo conveniente de desahogarla mediante rumores e insidias compartidos. Cuando los envidiosos hablan de otros a sus espaldas, verás que sus ojos se iluminan y su voz se enciende; eso les proporciona *Schadenfreude*. Ofrecerán cualquier tipo de reporte negativo sobre un amigo en común. Un tema frecuente en su chismorreo es que en realidad nadie es tan grande, los demás no son lo que pretenden.

Si alguna vez llega a tus oídos un chisme que la gente envidiosa ha difundido sobre ti, sutilmente negativo o no tanto, ese solo caso debería bastar para que saques tus antenas. En este caso, lo que la envidia activa indica es que esos individuos son amigos tuyos y sienten la necesidad de desahogar su subyacente hostilidad contra un tercero en lugar de guardársela. Si adviertes que amigos o colegas se vuelven de pronto fríos contigo sin motivo aparente, la fuente podría ser ese chisme y valdría la pena que lo averiguaras. Como sea, los chismosos seriales no son amigos fieles ni dignos de confianza.

El estira y afloja: como vimos en la historia de Jane Williams, los envidiosos se sirven de la amistad y la intimidad como la mejor vía para herir a quienes envidian. Exhiben inusuales deseos de ser amigos tuyos, te colman de atenciones. Si eres inseguro, esto tendrá un efecto enorme. Te elogian muy pronto y con demasiada efusividad. Mediante la cercanía garantizan poder reunir material sobre ti y buscar tus puntos débiles. De repente, después de haber involucrado tus emociones, te critican con saña. Estas críticas son confusas, no están particularmente relacionadas con nada que hayas hecho, pese a lo cual te sientes culpable. Luego recuperan su cordialidad inicial y el patrón se repite. Estás atrapado entre su cálida amistad y el ocasional dolor que te infligen.

Cuando te critican, son expertos en seleccionar un posible defecto en tu carácter o palabras que quizá lamentes haber dicho y poner gran énfasis en eso. Son como abogados armando un caso en tu contra. Cuando te fastidies y decidas defenderte, criticarlos o terminar la relación, podrán atribuirte una vena malvada y hasta cruel, y contárselo a otros. Advertirás en su pasado otras relaciones intensas con rompimientos drásticos, que siempre son culpa de la otra parte. Y la fuente de este patrón, algo difícil de discernir, es que eligen como amigos a personas cuyas cualidades envidian, para después torturarlas sutilmente.

En general, las críticas sobre ti que parecen sinceras pero que no se relacionan directamente con nada que hayas hecho suelen ser un signo inequívoco de envidia. La gente quiere acosarte y abrumarte con algo negativo, para herirte y cubrir las huellas de su envidia.

Tipos envidiosos

De acuerdo con la psicóloga Melanie Klein (1882-1960), ciertas personas son

propensas a la envidia toda su vida, y esto comienza en su temprana infancia. En las primeras semanas y meses de vida, madre e hijo están juntos casi todo el tiempo. Pero cuando crecen, los hijos deben lidiar con la ausencia de la madre durante largos periodos, lo que implica un ajuste doloroso. Sin embargo, algunos son más sensibles a la ocasional separación de la madre. Codician más alimento y atención. Toman conciencia de la presencia del padre, con el que deben competir por la atención de la madre. También podrían tomar conciencia de sus hermanos, a los que ven como rivales. Klein, quien se especializó en el estudio de los bebés y la primera infancia, señaló que algunos niños sienten mayores grados de hostilidad y rencor hacia su padre y hermanos por la atención que ellos reciben a sus expensas (la de los envidiosos), y hacia su madre por no darles suficiente.

Sin duda, hay padres que crean o intensifican esa envidia con su favoritismo o retirándose a propósito para que el hijo sea más dependiente. En cualquier caso, los niños que experimentan tal envidia no se sienten agradecidos ni amados por la atención que reciben, sino continuamente privados e insatisfechos. Se establece así un patrón de por vida: son niños y adultos para quienes nada es suficiente nunca. Todas las experiencias potencialmente positivas son estropeadas por la sensación de que deberían tener más y mejor. Algo falta y sólo pueden imaginar que los demás les quitan lo que deberían tener. Desarrollan una vista de águila para lo que otros tienen y ellos no. Ésta se convierte en su pasión dominante.

La mayoría de nosotros experimentamos en la infancia momentos en los que sentimos que otro recibe la atención que merecemos, pero lo contrarrestamos con otros en los que experimentamos innegable amor y gratitud por ello. Cuando crecemos transferimos esas emociones positivas a varias personas: hermanos, maestros, mentores, amigos, parejas y cónyuges. Alternamos entre querer más y sentirnos relativamente satisfechos y agradecidos. En cambio, los individuos proclives a la envidia no experimentan la vida de la misma manera. Transfieren su envidia y hostilidad inicial a quienes creen que los defraudan o lastiman. Sus momentos de satisfacción y gratitud son raros o inexistentes. “Necesito y quiero más”, se dicen siempre.

Como la envidia es una sensación dolorosa, estos sujetos aplican estrategias de por vida para mitigar o reprimir los sentimientos que los torturan. Denigran cualquier cosa o persona buena en el mundo, de manera que en realidad no haya personas a las que valga la pena envidiar. O bien, se

vuelven muy independientes; si no necesitan a nadie, esto los expondrá a menos escenarios de envidia. En un caso extremo, se devaluarán a sí mismos. No merecen nada bueno en la vida, así que no hay motivo para que compitan con los demás por atención y nivel social. Según Klein, estas estrategias comunes son frágiles y fallarán bajo estrés: una crisis profesional, arranques de depresión, heridas a su ego. La envidia que experimentan en sus primeros años permanece latente, lista para atacar. Buscan literalmente personas por envidiar para volver a experimentar esa emoción primordial.

Dependiendo de su composición psicológica, se ajustarán a ciertos tipos de envidiosos. Es muy útil poder reconocerlos pronto, porque son quienes tienen más probabilidad de activar su envidia. Las siguientes son cinco variedades comunes de envidiosos, el modo en que se disfrazan y su formas particulares de ataque.

El partidario de la igualdad: cuando los conoces, los partidarios de la igualdad parecen entretenidos e interesantes. Poseen un chispeante sentido del humor. Son buenos para bajarles los humos a los poderosos y los engreídos. Y tienen buen olfato para la injusticia y falta de equidad en este mundo. Pero lo que los diferencia de quienes tienen una empatía auténtica con los desvalidos es que no reconocen ni aprecian la excelencia más que en personas ya desaparecidas. Tienen un ego frágil. Quienes han logrado cosas en la vida los hacen sentir inseguros. Son muy susceptibles a sensaciones de inferioridad. La envidia que sienten por quienes tienen éxito es rápidamente encubierta por la indignación. Despotrican contra los exitosos por apostar al sistema, ser demasiado ambiciosos o tener suerte y no merecer elogios. Acaban por asociar la excelencia con la injusticia para sosegar sus inseguridades.

Notarás que aunque pueden minimizar a otros, no soportan las bromas a sus expensas. Celebran con frecuencia la cultura de baja calidad y la escoria, porque el trabajo mediocre no despierta sus inseguridades. Además de su humor cínico, lo que distingue a este tipo de individuos es el modo en que platican de su vida: les gusta contar historias de las muchas injusticias que se les han infligido y en las que ellos siempre son intachables. Son excelentes críticos profesionales: pueden usar este medio para denigrar a quienes en secreto envidian y ser recompensados por ello.

Su meta principal es rebajar a todos al mismo nivel mediocre que ellos ocupan. Esto quiere decir, en ocasiones, nivelar no sólo a los triunfadores y los poderosos, sino también a quienes se muestran satisfechos, parecen divertirse demasiado o tienen un gran propósito, algo de lo que ellos carecen.

Evita rodearte de este tipo de personas, en particular en el trabajo, porque te harán sentir culpable de tu deseo de sobresalir. Empezarán con comentarios agresivo-pasivos que te ensuciarán con la horrible palabra “ambición”. Quizá formas parte de la clase opresora. Te criticarán de forma ofensiva e hiriente, a lo que podrían añadir un sabotaje expreso de tu trabajo que justificarán para sí como una forma de justicia reivindicativa.

El vago con derechos: hoy muchas personas se sienten legítimamente con derecho a tener éxito y cosas buenas, pero suelen entender que esto requiere sacrificio y arduo trabajo. En cambio, otras creen merecer atención y abundantes recompensas en la vida como si se les debieran *naturalmente*. Estos vagos con derechos son por lo general muy narcisistas. Hacen un muy breve esquema de una novela o guion que desean escribir o de una “idea” de un negocio brillante y creen que eso basta para atraer elogio y atención. Pero en el fondo se sienten inseguros de su aptitud para conseguir lo que quieren, y por eso jamás desarrollan la disciplina apropiada. Cuando se encuentran entre triunfadores que se esfuerzan mucho y se han ganado verdadero respeto por su trabajo, toman conciencia de las dudas de sí mismos que han intentado reprimir. Pasarán rápidamente entonces de la envidia a la hostilidad.

Christopher Wren (1632-1723) fue uno de los grandes genios de su tiempo, renombrado científico y uno de los principales arquitectos de su época, cuya obra más famosa fue la catedral de St. Paul, en Londres. Casi todos los que trabajaron con él lo estimaron mucho. Su entusiasmo, su evidente habilidad y las largas horas que dedicaba al trabajo lo volvieron popular tanto entre el público como entre quienes trabajaban en sus proyectos. Un hombre, sin embargo, llegó a envidiarlo profundamente: William Talman, arquitecto de bajo nivel designado asistente de Wren en varios trabajos importantes. Talman pensaba que ocupaban los sitios opuestos; tenía una muy elevada opinión de sí mismo, una actitud agria y una vena perezosa muy pronunciada. Cuando tuvieron lugar un par de accidentes en dos proyectos de Wren, en los que murieron varios trabajadores, Talman se apresuró a acusar a su jefe de negligencia. Desenterró cada posible tropiezo en la larga carrera de Wren, con el afán de demostrar que no merecía tan alta reputación. Durante años mantuvo una campaña para ensuciar la fama de Wren, a quien reprochaba su presunta indiferencia por las vidas ajenas y el dinero, y a quien juzgaba como sobrevalorado. Enturbió tanto las aguas que el rey le hizo finalmente algunos encargos importantes, lo que enfureció a Wren. Talman procedió entonces a apropiarse de muchas innovaciones de Wren. Su

desagradable batalla con Talman tuvo en Wren un efecto emocional extenuante que duró años.

Ten mucho cuidado en el entorno laboral con quienes gustan de mantener su puesto por medio de su simpatía y habilidad política, no de su eficiencia. Tienden a envidiar y odiar a quienes trabajan mucho y obtienen resultados. Te calumniarán y sabotearán sin previo aviso.

El fanático del prestigio: como animales sociales, los seres humanos somos muy sensibles a nuestro rango y posición en un grupo. Medimos nuestra categoría por la atención y respeto que recibimos. Monitoreamos las diferencias y nos comparamos con los demás. Para algunas personas, sin embargo, el prestigio es algo más que una forma de evaluar su posición social; es la determinante más valiosa de su autoestima. Identificarás a estos fanáticos por las preguntas que hacen sobre cuánto dinero ganas, si eres dueño de tu casa, en qué clase de vecindario vives, si ocasionalmente vuelas en primera clase y cualquier otra trivialidad que les sirva como punto de comparación. Si ocupas un nivel más alto que ellos, encubrirán su envidia aparentando que admiran tu éxito. Pero si estás a su misma altura o trabajas con ellos, percibirán cualquier señal de favoritismo o privilegios que ellos no tienen y te atacarán subrepticiamente, para socavar tu posición en el grupo.

En opinión del beisbolista Reggie Jackson, nacido en 1946 y miembro del Salón de la Fama de su deporte, su compañero de los Yankees Graig Nettles encaja en este perfil. De acuerdo con él, Nettles prestaba demasiada atención al crédito y los aplausos que otros recibían y él no. Siempre hablaba de sueldos y los comparaba. No soportaba la magnitud del sueldo de Jackson ni la atención que obtenía de los medios de comunicación. Éste se había ganado ambas cosas por su destreza en el bat y destacada personalidad, pero el envidioso de Nettles pensaba otra cosa. Creía que Jackson sabía cómo desenvolverse frente a los medios y simpatizarle al propietario de los Yankees, George Steinbrenner. Decidió que era un manipulador. Su envidia emergía en bromas desagradables a expensas de Jackson, elogios ponzoñosos y miradas hostiles. Puso contra él a muchos en los Yankees y le hizo la vida imposible. Como escribió Jackson en su autobiografía: “Siempre tuve la sensación de que estaba detrás de mí, listo para clavarme un puñal”. Sentía asimismo que en la envidia de Nettles había un racismo tácito, como si un atleta negro no pudiera ganar más que él.

Reconoce a los fanáticos del prestigio por la forma en que lo reducen todo a consideraciones materiales. Cuando hacen comentarios sobre tu ropa o

automóvil, parecen enfocarse en la cantidad de dinero que esas cosas debieron haberte costado, y mientras hablan de estos temas, notarás algo infantil en su actitud, como si revivieran un drama familiar en el que se sintieron timados por un hermano que tenía algo mejor. No te dejes engañar por el viejo auto que manejan o sus prendas andrajosas. Este tipo de gente intenta a menudo afirmar su nivel social en la dirección opuesta, y es el monje consumado o el hippie idealista mientras en secreto anhela los lujos que no puede conseguir a través del trabajo intenso. Si estás rodeado de este tipo de personas, intenta minimizar u ocultar lo que tienes y que podría provocar envidia, y habla lo más que puedas de sus posesiones, nivel y habilidades.

El adjunto: en cualquier entorno de poder semejante a una corte, inevitablemente hallarás personas que se sienten atraídas por los exitosos o poderosos, no por admiración sino por secreta envidia. Buscan una manera de acercarse a ellos, en calidad de amigos o asistentes. Se vuelven indispensables. Quizás admiran las cualidades de su jefe, pero en el fondo creen tener derecho a recibir una parte de la atención que él obtiene, sin habérsela ganado. Entre más tiempo pasan con esa persona exitosa, más las tortura ese sentimiento. Tienen talento, tienen sueños; ¿por qué debe ser tan afortunada la persona para la que trabajan? Estos individuos son buenos para cubrir con la adulación el trasfondo oculto de la envidia. Pero se aferran a quien envidian porque arruinarlo y herirlo les da algún género de satisfacción. Los poderosos les atraen por el deseo de perjudicarlos de alguna manera.

Yolanda Saldivar (nacida en 1960) es un ejemplo extremo de este tipo. Inició un importante club de admiradores de la cantante texana Selena, tras lo cual logró integrarse a su empresa y convertirse en gerente de sus tiendas de ropa, con lo que acumuló más poder. Nadie adulaba más a la cantante. Pero como envidiaba su fama y se volvió sumamente hostil contra ella, comenzó a cometer desfalcos en la empresa, que creía más que justificados. Cuando el padre de Selena la confrontó, ella reaccionó urdiendo un plan para asesinarla, lo que finalmente hizo en 1995.

Estas personas tienen un rasgo común a todos los envidiosos: les falta un propósito en la vida (véase el capítulo 13 para más información sobre este tema). No saben cuál es su vocación; creen que podrían hacer muchas cosas y a menudo prueban diferentes empleos. Pero vagan sin rumbo fijo y se sienten vacías. Envidian por naturaleza a quienes actúan movidos por un propósito y llegan al extremo de atarse a la vida de una persona así, debido en parte a su anhelo de obtener algo de lo que carecen y en parte, también, a su deseo de

lastimar a esa persona.

Desconfía en general de quienes ansían aferrarse a tu vida y están impacientes de serte útiles. Quieren atraerte a una relación no gracias a su experiencia y capacidad, sino a la adulación y atención que te conceden. Su manera de atacar consiste en reunir información sobre ti que puedan filtrar o esparcir mediante chismes para dañar tu reputación. Aprende a emplear y trabajar con quienes poseen experiencia, no sólo habilidad para complacerte.

El experto inseguro: para algunas personas, alcanzar un alto puesto valida su opinión de sí mismas y alienta su autoestima, pero otras son más ansiosas. Ocupar una alta posición aumenta sus inseguridades, que encubren con cuidado. En el fondo, dudan de merecer esa responsabilidad. Ven con envidia a quienes tienen más talento, aun si están por debajo de ellas.

Trabajarás con un jefe así con base en el supuesto de que es seguro de sí mismo. ¿De qué otro modo habría conseguido ser jefe? Te esmerarás en impresionarlo, le demostrarás que eres un empleado en camino a la cima, sólo para que meses después te baje de categoría o despida, lo cual no tiene sentido porque es obvio que has dado resultados. No te diste cuenta de que tratabas con la variedad insegura e inadvertidamente detonaste sus dudas sobre él mismo. En el fondo, envidia tu juventud, energía, compromiso y talento, más todavía si posees habilidades sociales y él no. Justificará tu despido o remoción con algún argumento de su creación y nunca sabrás la verdad.

Michael Eisner, el todopoderoso director general de Disney durante veinte años, pertenece justo a este tipo de personas. En 1995 despidió a su principal asistente, Jeffrey Katzenberg, director de los estudios cinematográficos, con el pretexto de que tenía una personalidad áspera, y afirmó que no sabía trabajar en equipo. Lo cierto era que Katzenberg tenía mucho éxito en su cargo; las películas que supervisó se convirtieron en la principal fuente de ingresos de Disney. Tenía el toque mágico. Sin admitirlo para sí, Eisner lo envidiaba por su talento y lo trasmutó en hostilidad. Este patrón se repitió una y otra vez con el nuevo personal creativo que incorporaba.

Busca atentamente en tus superiores señales de inseguridad y envidia. Tendrán sin duda un historial de despedir gente por razones misteriosas. No parecerán muy contentos con el excelente reporte que entregaste. Juega siempre a lo seguro y respeta a tu jefe, hazlo quedar bien y gánate su confianza. Formula como suyas tus brillantes ideas. Deja que se atribuya el mérito de tu empeñoso trabajo. Tu momento de brillar llegará, pero no si estimulas sin querer sus inseguridades.

Detonadores de la envidia

Aunque ciertos tipos de personas son más proclives a la envidia, debes saber que hay circunstancias que tienden a detonar la envidia en casi cualquiera. Debes estar muy alerta a estas situaciones.

El detonador más común es un cambio repentino en tu estatus, lo que alterará tu relación con amigos y compañeros. Esto es particularmente cierto entre individuos de tu profesión, como se sabe desde hace mucho tiempo. Señaló Hesíodo en el siglo VII a. C.: “El alfarero envidia al alfarero, el artesano al artesano, el escritor al escritor”. Si tienes éxito, aquellos en tu campo con aspiraciones similares, pero aún en ascenso, sentirán envidia. Debes ser razonablemente tolerante al respecto, porque si la situación fuera la contraria, es muy probable que sintieras lo mismo. No te tomes tan personalmente sus elogios timoratos y críticas veladas, pero ten presente que, entre algunos de esos compañeros, la envidia podría volverse activa y peligrosa.

Los artistas del Renacimiento que obtenían encargos repentinos eran blanco de envidiosos rivales, que se volvían sumamente perversos. Miguel Ángel envidiaba a las claras al joven y talentosos Rafael e hizo cuanto pudo por ensuciar su reputación y bloquear sus encomiendas. Los escritores se distinguen por envidiar a sus colegas, sobre todo a los que reciben contratos más lucrativos.

Lo mejor que puedes hacer en estas situaciones es tener cierta dosis de humor autocrítico y no restregarle a la gente tu éxito, el cual, después de todo, bien podría contener algunos elementos de suerte. De hecho, cuando hables de tu éxito con quienes podrían envidiarte, haz hincapié o exagera el factor fortuna. A tus allegados ofréceles ayudarles en sus empeños sin que parezcas protector. En una vena parecida, nunca cometas el error de elogiar a un escritor o artista frente a otro, a menos que el elogiado haya muerto ya. Si detectas señales de envidia activa en tus compañeros, aléjate lo más posible de ellos.

Ten en mente que quienes envejecen y ven declinar su carrera tienen un ego muy delicado y son susceptibles a experimentar envidia.

En ocasiones, son los dones y talentos naturales de las personas lo que despierta las más intensas formas de envidia. Podemos procurar ser expertos en un campo, pero no reprogramar nuestra fisiología. Hay quienes nacen con buen aspecto, habilidades deportivas innatas, una imaginación inusualmente

vívida o un talante abierto y generoso. Si la gente con dones naturales posee además una buena ética de trabajo y tiene algo de suerte en la vida, la envidia la seguirá dondequiera que vaya. Para su desgracia, tiende a ser muy ingenua. Como no envidia a nadie, no puede entender esta emoción. En desconocimiento del peligro, exhibe naturalmente su talento y atrae más envidia aún. Mary Shelley fue todo esto: dotada de una brillante imaginación y superiores aptitudes intelectuales, era también sumamente ingenua. Peor aún, los tipos envidiosos odian en secreto a quienes son inmunes a la envidia. Esto vuelve doblemente evidente para ellos su naturaleza envidiosa y enciende su deseo de lastimar y herir.

Si tienes un don natural que te eleve sobre los demás, debes estar al tanto de los peligros y no vanagloriarte de él. Revela estratégicamente algunos defectos para mitigar la envidia ajena y disfrazar tu superioridad innata. Si estás dotado para las ciencias, haz saber que te gustaría tener más aptitudes sociales. Muestra tu torpeza intelectual en asuntos fuera de tu experiencia.

John F. Kennedy era casi perfecto para los estadunidenses: atractivo, inteligente, carismático y con una hermosa esposa; era difícil identificarse o gustar de él. Tan pronto como cometió su gran error en la fallida invasión de Cuba (conocida como Bahía de Cochinos) en las primeras etapas de su gobierno y asumió la responsabilidad de la debacle, sus cifras de popularidad en las encuestas subieron hasta las nubes. Ese error lo humanizó. Aunque eso no fue planeado, tú puedes tener un efecto similar si expones las equivocaciones que has cometido en el pasado y muestras alguna debilidad de modo selectivo en ciertas áreas que no afecte tu reputación en su conjunto.

Las mujeres que logran el éxito y la fama atraen más envidia y hostilidad, aunque con disimulo; de ellas se dice que son frías, ambiciosas o poco femeninas. Con frecuencia optamos por admirar a quienes alcanzan grandes cosas, porque la admiración es lo opuesto a la envidia; no nos sentimos personalmente desafiados o inseguros por su excelencia. Quizá también los emulamos, los utilizamos como un estímulo para lograr más. Por desgracia, es raro que hagamos lo mismo con las mujeres de éxito. Una mujer exitosa inflige más sensaciones de inferioridad a mujeres y hombres ("¿Soy inferior a una mujer?"), lo que deriva en hostilidad y envidia, no en admiración.

Coco Chanel, la mujer de negocios más exitosa de nuestro tiempo, sobre todo si se consideran sus orígenes como huérfana (véase el capítulo 5), padeció esa clase de envidia durante su vida entera. En 1931, en el pináculo de su carrera, conoció a Paul Iribe, ilustrador y diseñador en decadencia. Iribe

era experto en seducir y ambos tenían mucho en común. Pero varios meses después de iniciada su relación, empezó a criticar a Chanel por su extravagancia y la atormentaba a propósito de otros defectos que le veía. Quería controlar todos los aspectos de su vida. Solitaria y desesperada por tener a alguien a su lado, ella lo soportó todo, aunque después escribiría sobre él: “Mi creciente celebridad eclipsó su gloria declinante. […] Me amó con la esperanza oculta de destruirme”. Amor y envidia no son mutuamente excluyentes.

Las mujeres exitosas tendrán que soportar esa carga hasta que cambien valores muy arraigados. Entretanto, deberán ser más aptas todavía para desviar la envidia y pasar por modestas.

Robert Rubin (nacido en 1938), dos veces secretario del Tesoro en el gobierno de Bill Clinton, era un gran maestro para disfrazar su excelencia y desactivar la envidia. Comenzó su carrera en Goldman Sachs en 1966 y ascendió lentamente por las filas hasta ser codirector en 1990. Fue una de las figuras clave que hicieron de Goldman Sachs el banco de inversión más poderoso de Wall Street. Trabajador y brillante en las finanzas, su creciente poder en Goldman lo indujo al mismo tiempo a ser más respetuoso en sus interacciones. En reuniones en las que él era obviamente el más informado, llegaba al punto de pedirles su opinión a los asociados de menor rango presentes y de escuchar con atención lo que decían. Cuando sus subordinados le preguntaban qué debían hacer respecto a una crisis o problema, los miraba con calma, inquiría: “¿Tú qué piensas?”, y tomaba muy en serio la respuesta.

Como dijo de él después uno de sus colegas en Goldman: “No hay nadie mejor que Bob para mostrar humildad. Pronunciaba la frase ‘Es sólo una opinión’ una docena de veces al día”. Lo asombroso es la forma en que Rubin se ganó la admiración de muchas personas y la enemistad de muy pocas en el competitivo ámbito de esa compañía. Esto revela que la envidia puede hacer corto circuito si prestas atención a los demás más que a ti y los tratas con seriedad.

Si estás bajo un ataque de envidia, la mejor estrategia es controlar tus emociones. Esto es mucho más fácil de hacer una vez que sabes que la envidia es la fuente. El envidioso se alimenta de tu exagerada reacción para criticarte, justificar sus acciones y envolverte en algún drama posterior. Mantén la calma a toda costa. Si es posible, pon también algo de distancia: despídelo, rompe relaciones con él, lo que sea. No pienses que puedes reparar la relación. Tu generosidad al intentarlo no hará más que agudizar su

sensación de inferioridad. Atacará de nuevo. Defiéndete con todos los medios posibles de sus agresiones públicas o habladurías, pero no abrigues fantasías de venganza. El envidioso es miserable. La mejor estrategia es dejar que se cueza en su "frío veneno" desde lejos, sin ninguna posibilidad futura de herirte, como lo hizo Mary con Jane. Su infelicidad crónica es castigo suficiente.

Finalmente, quizá pienses que la envidia es rara en el mundo moderno. Después de todo, es una emoción primitiva y pueril, y vivimos en tiempos sofisticados. Además, no muchas personas hablan de ella o la analizan como un factor social importante. Lo cierto, sin embargo, es que la envidia está ahora más presente que nunca, debido sobre todo a las redes sociales.

Las redes sociales nos proporcionan una ventana permanente a la vida de amigos, seudoamigos y celebridades. Y lo que obtenemos no es una cruda mirada a su mundo, sino la muy idealizada imagen que ellos presentan. Sólo vemos las imágenes más espectaculares de sus vacaciones, la cara alegre de sus hijos y amigos, pruebas de su superación continua, la gente fascinante que conocen, las grandes causas y proyectos en los que se involucran y confirmaciones del éxito de sus esfuerzos. ¿Nosotros nos divertimos tanto como ellos? ¿Nuestra vida es tan plena como parece ser la suya? ¿Nos estamos perdiendo de algo? Por lo general creemos, por una buena razón, que todos tenemos derecho a vivir bien, pero si nuestros amigos viven mejor que nosotros, algo o alguien debe tener la culpa.

Lo que experimentamos en este caso es una sensación generalizada de insatisfacción. Un bajo grado de envidia aguarda en nosotros para convertirse en la variedad más aguda si algo que leemos o vemos intensifica nuestras inseguridades. Esa difusa envidia entre grandes grupos podría transformarse incluso en una fuerza política, ya que los demagogos podrían dirigirla contra ciertos individuos o grupos en mejores condiciones que otros. La gente puede unirse en razón de su envidia subyacente, pero nadie admitirá la variedad personal de ésta ni se le verá como tal. La envidia pública puede volverse pronto contra figuras públicas, en especial bajo la forma de *Schadenfreude* cuando sufren alguna desgracia. (Piensa en la intensa hostilidad contra Martha Stewart una vez que se enredó con la ley.) Las habladurías contra los poderosos se convierte en industria.

Esto significa algo muy sencillo: cada vez encontraremos a nuestro alrededor más personas propensas a la envidia pasiva, la cual puede tornarse virulenta si no tenemos cuidado. Debemos prepararnos para sentir sus efectos

provenientes de amigos, colegas y la gente en general si estamos bajo la mirada pública. En este sobreexcitado entorno social, aprender a reconocer las señales y poder identificar a los envidiosos es una habilidad cuyo desarrollo resulta absolutamente decisivo. Y como ahora todos somos más susceptibles a sentir envidia, tenemos que aprender a manejar esta emoción en nosotros para transformarla en algo positivo y productivo.

Más allá de la envidia

Como la mayoría de los seres humanos, tú tiendes a negar que experimentas envidia, al menos tan fuertemente como para actuar. Pero no eres sincero contigo mismo. Ya vimos que sólo estás consciente de la indignación o rencor con que encubres tus primeras punzadas de envidia. Debes vencer la resistencia natural a percibir esa emoción tan pronto como brota en ti.

Todos nos comparamos con los demás, rechazamos a quienes nos superan en un área de nuestro interés y reaccionamos a esto con envidia (la cual está programada en nuestra naturaleza: los estudios demuestran que los monos también la sienten). Comienza con un experimento sencillo: la próxima vez que escuches o leas sobre el repentino éxito de alguien en tu campo, advierte en ti la inevitable sensación de desear lo mismo (la punzada) y la hostilidad subsecuente, por vaga que sea, contra la persona a la que envidias. Esto sucede muy rápido y con facilidad podrías pasar por alto la transición, pero intenta detectarla. Es natural que pases por esa secuencia emocional, así que no sientas culpa. Monitorearte y ver más casos así te ayudará en el lento proceso de trascender la envidia.

Pero seamos realistas: es casi imposible que nos libremos de la compulsión de compararnos con los demás. Esto está demasiado arraigado en nuestra naturaleza como animales sociales. Aspiremos en cambio a transformar poco a poco esa inclinación en algo positivo, productivo y prosocial. Los siguientes son cinco ejercicios sencillos que te ayudarán a lograr eso.

Acércate a lo que envidias. La envidia prospera en la cercanía relativa: en un entorno corporativo en el que la gente se ve todos los días, en una familia, vecindario, grupo de amigos. No obstante, la gente tiende a ocultar sus problemas y mostrar su mejor cara. Sólo vemos y oímos acerca de sus triunfos, nuevas relaciones, brillantes ideas que redundarán en una mina de

oro. Si nos acercáramos más —si viéramos las batallas a puerta cerrada o el horrible jefe implicado en ese nuevo empleo—, tendríamos menos motivos para sentir envidia. Nada es nunca tan perfecto como parece; si viéramos las cosas de cerca, a menudo descubriríamos que nos equivocamos. Pasa algo de tiempo con esa familia que envidias y querrías tener, y no tardarás en reevaluar tu opinión.

Si envidias a la gente con mucha fama y atención, recuerda que esa atención se acompaña de gran hostilidad y escrutinio, lo cual es sumamente penoso. La gente adinerada suele ser infeliz. Lee acerca de los últimos diez años de vida de Aristóteles Onassis (1906-1975), uno de los hombres más ricos de la historia, quien se casó con la glamorosa Jacqueline Kennedy, y verás que su riqueza le causó interminables pesadillas, entre ellas los hijos más mimados e indiferentes que puedas imaginar.

El proceso de aproximación es doble: por un lado, intenta ver más allá de la resplandeciente fachada que la gente presenta; por el otro, imagina las inevitables desventajas que conlleva su posición. Esto no es lo mismo que minimizarla. No estás menoscabando los logros de los grandes, sólo mitigas tu envidia por las cosas que la gente tiene en su vida personal.

Haz comparaciones hacia abajo. Por lo común, te fijas en quienes parecen tener más que tú; sería prudente que consideraras a quienes tienen menos. Siempre habrá muchas personas con las cuales hacer esta comparación. Viven en entornos difíciles, enfrentan más amenazas en su vida y se sienten más inseguras sobre el futuro. Examina incluso a amigos que están en peor situación que la tuya. Esto debería estimular no sólo empatía con los que tienen menos, sino también más gratitud por lo que posees. Esta gratitud es el mejor antídoto contra la envidia.

Como ejercicio adicional, escribe todas las cosas positivas en tu vida que sueles dar por sentadas: las personas que han sido amables y serviciales contigo, la salud que disfrutas. La gratitud es un músculo que requiere ejercicio para no atrofiarse.

Practica la *Mitfreude*. La *Schadenfreude*, complacerse en el dolor ajeno, se relaciona específicamente con la envidia, como lo han demostrado diversos estudios. Cuando envidiamos a alguien, nos agradará o hasta alegrará que sufra un revés o tropiezo. Sería sensato practicar lo opuesto, lo que el filósofo Friedrich Nietzsche llamó la *Mitfreude*, “alegrarse con algo”. Como él mismo escribió: “La serpiente que nos muerde quiere herirnos y se regocija cuando lo hace; los animales inferiores pueden imaginar el *dolor* de otros. Pero

imaginar la alegría de los demás y regocijarse por ello es privilegio de los animales superiores".

Esto quiere decir que en lugar de limitarte a felicitar a alguien por su buena suerte, algo fácil de hacer y de olvidar, debes tratar de sentir su alegría, como una modalidad de la empatía. Quizás esto parezca artificial, porque nuestra primera reacción es sentir la punzada de la envidia, pero podríamos enseñarnos a imaginar cómo se sienten quienes experimentan felicidad y satisfacción. Esto no sólo sacará la envidia de nuestro cerebro, sino que también generará una inusual forma de afinidad. Si somos los blancos de la *Mitfreude, sentiremos* la auténtica emoción del otro por nuestra buena fortuna, no sólo oiremos palabras, y esto nos inducirá a sentir lo mismo por él. Como es raro que esto ocurra, contiene una gran eficacia para vincular a la gente. Y al interiorizar la alegría de otra persona aumentamos la capacidad de sentir esta emoción en relación con nuestras experiencias.

Convierte la envidia en emulación. No podemos detener en nuestro cerebro el mecanismo de la comparación, así que lo mejor es redirigirlo a algo productivo y creativo. En vez de querer lastimar o despojar a la persona que ha logrado más, deseemos estar a su nivel. La envidia se convierte de esta forma en un acicate para la excelencia. Incluso podríamos rodearnos de personas que estimulen en nosotros esos deseos competitivos, gente que está levemente por encima de nuestro nivel de habilidades.

Hacer esto requiere algunos cambios psicológicos. Primero, debemos estar convencidos de que somos capaces de crecer. La seguridad en nuestra aptitud para aprender y mejorar será un magnífico antídoto contra la envidia. En lugar de desear tener lo que otro tiene y recurrir al sabotaje por impotencia, sentiremos la urgencia de conseguir lo mismo para nosotros y de creer que tenemos la destreza para lograrlo. Segundo, debemos desarrollar una sólida ética de trabajo para respaldar esto. Si somos rigurosos y persistentes, lograremos superar casi cualquier obstáculo y subir de posición. Las personas flojas e indisciplinadas suelen ser envidiosas.

En relación con esto, tener un propósito, una vocación en la vida, es una excelente manera de inmunizarte contra la envidia. Eso te concentra en tu vida y tus planes, los cuales son claros y tonificantes. Lo que te da satisfacción es realizar tu potencial, no obtener la efímera atención del público. No tienes necesidad de compararte. Tu autoestima viene de dentro, no de fuera.

Admira la grandeza humana. La admiración es el polo opuesto de la

envidia: reconocemos los logros ajenos, los celebramos sin que eso nos haga sentir inseguros. Admitimos la superioridad de otros en las artes, ciencias o negocios sin que tal cosa nos aflija. Pero esto puede llegar más lejos. Cuando reconocemos la grandeza de alguien, celebramos el máximo potencial de nuestra especie. Experimentamos *Mitfreude* con lo mejor de la naturaleza humana. Compartimos el orgullo que se desprende de todo gran logro humano. Esta admiración nos eleva sobre la insignificancia de la vida diaria y tiene un efecto tranquilizador.

Pese a que es más fácil admirar sin mácula de envidia a los difuntos, incluyamos en nuestro panteón al menos a una persona viva. Si somos jóvenes, tales objetos de admiración nos servirán también como modelos a seguir, cuando menos en cierto grado.

Por último, es valioso cultivar momentos en la vida en los que sentimos inmensa satisfacción y felicidad sin que tengan nada que ver con nuestros logros y éxitos. Esto suele ocurrir cuando nos encontramos en un paisaje hermoso: en las montañas, el mar, un bosque. No sentimos entonces los ojos curiosos y comparadores de los demás, la necesidad de recibir más atención o de imponernos. Nos impresiona lo que vemos, y es muy terapéutico. Tal cosa puede ocurrir también cuando contemplamos la inmensidad del universo, la sobrenatural serie de circunstancias que tuvieron que confluir para que naciéramos, los vastos confines del tiempo antes y después de nosotros. Esos momentos son sublimes, muy lejos de la mezquindad y ponzoña de la envidia.

> *Porque no muchos hombres [...] pueden amar sin envidiar a un amigo cuya suerte prospera; el frío veneno de la mente envidiosa se instaura, y duplica el dolor que la vida le asesta. Ha de cuidar de sus propias heridas, sentirá maldición en la dicha del otro.*
>
> —ESQUILO

11

CONOCE TUS LÍMITES

LA LEY DE LA PRESUNCIÓN

Los seres humanos tenemos una profunda necesidad de pensar bien de nosotros. Si esa opinión de nuestra bondad, grandeza y brillantez diverge de la realidad, nos volvemos presuntuosos. Imaginamos nuestra superioridad. A menudo una reducida dosis de éxito elevará nuestra presunción natural a muy altos niveles. Nuestra opinión de nosotros mismos ha sido confirmada por los hechos. Olvidamos el papel que es probable que la suerte haya ejercido en ese éxito, o las contribuciones de otros. Creemos tener el toque mágico. Perdemos contacto con la realidad, tomamos decisiones irracionales. Por eso es raro que nuestro éxito perdure. Busca en ti y en otros las señales de la presunción: una seguridad arrogante en el positivo resultado de tus planes, una susceptibilidad excesiva a la crítica, desdén por cualquier forma de autoridad. Contrarresta la fuerza de la presunción manteniendo una evaluación realista de ti y de tus límites. Ata toda sensación de grandeza a tu trabajo, tus logros y tus contribuciones a la sociedad.

LA ILUSIÓN DEL ÉXITO

En el verano de 1984, Michael Eisner (nacido en 1942), presidente de Paramount Pictures, no pudo ignorar más la inquietud que lo había asediado durante meses. Ansiaba pasar a una nueva etapa y sacudir los cimientos de Hollywood. Esta inquietud había estado presente durante toda su vida. Había iniciado su carrera en ABC, donde nunca se sintió muy a gusto dentro de los

confines de ningún departamento, así que luego de nueve años de ascensos llegó al puesto de jefe de programación del horario estelar. Sin embargo, la televisión empezó a parecerle pequeña, y que lo limitaba. Necesitaba un escenario más grande, más espectacular. En 1976, Barry Diller —exjefe suyo en ABC y para entonces presidente de Paramount Pictures— le ofreció dirigir el estudio cinematográfico de Paramount y él no dejó pasar la oportunidad.

Paramount había estado estancada mucho tiempo pero, en asociación con Diller, Eisner la transformó en el estudio más fuerte de Hollywood, con una cadena considerable de exitosas películas: *Fiebre de sábado por la noche*, *Vaselina*, *Flashdance* y *La fuerza del cariño*. Pese a que es indudable que Diller desempeñó una parte en ese giro radical, Eisner se consideraba la principal fuerza impulsora detrás del éxito de Paramount. Después de todo, había inventado una fórmula segura para producir películas redituables.

Esa fórmula dependía de mantener costos bajos, lo cual era una obsesión para él. Así, una película tenía que empezar con un gran concepto y ser original, fácil de resumir y muy dramática. Los ejecutivos podían contratar para una cinta a los guionistas, directores y actores más caros, pero si el concepto de fondo era débil, todo el dinero del mundo sería un desperdicio. En cambio, las películas con un concepto fuerte se vendían solas. Un estudio podía producir muchas de esas películas relativamente baratas, y aun si eran sólo éxitos moderados, garantizaban un estable flujo de ingresos. Esta forma de pensar era contraria a la mentalidad de los grandes éxitos de taquilla de fines de la década de 1970, pero ¿quién podía discutir las innegables ganancias que Eisner había generado para Paramount? Éste inmortalizó su fórmula en un memorándum que pronto circuló por todo Hollywood y se volvió evangelio.

Luego de muchos años de compartir los reflectores con Diller en Paramount, tratando de complacer a los directores corporativos y batallando con directores de mercadotecnia y el personal de finanzas, Eisner había tenido suficiente. ¡Si acaso pudiera dirigir sus propios estudios sin traba alguna! Con la fórmula que había creado y su implacable ambición, podía forjar el imperio de entretenimiento más grande y rentable del mundo. Estaba harto de que otros se montaran en sus ideas y su éxito. Operando solo y en la cima, podría controlar la función entera y llevarse todos los créditos.

Cuando ese verano de 1984 contempló el siguiente paso crucial en su carrera, dio por fin con el blanco perfecto de sus ambiciones: la Walt Disney Company. A primera vista, ésa parecía una decisión incomprensible. Desde la

muerte de Walt Disney, en 1966, los estudios cinematográficos de Disney daban la impresión de haberse congelado en el tiempo y volverse más raros cada año. Ese sitio operaba más bien como un aburrido club de caballeros. Muchos ejecutivos dejaban de trabajar después de comer y dedicaban las tardes a jugar cartas o a haraganear en los baños de vapor en las instalaciones. No se despedía a casi nadie. Los estudios producían una película animada cada cuatro años y en 1983 hicieron apenas tres películas de acción. No habían tenido un solo éxito desde *The Love Bug* (*Cupido motorizado*), de 1968. El lote de Disney en Burbank parecía casi un pueblo fantasma. El actor Tom Hanks, quien trabajó ahí en 1983, lo describió como "una estación de autobuses de Greyhound de los años cincuenta".

Sin embargo, dada su ruinosa condición, ése sería el lugar perfecto para que Eisner obrara su magia. Los estudios y la corporación no podían caer más bajo. Los miembros del consejo de administración ansiaban un cambio para evitar una adquisición hostil. Eisner podría dictar los términos de su liderazgo. Se presentó ante Roy Disney (sobrino de Walt y principal accionista de Disney) como el salvador de la compañía, expuso un detallado e incitante plan para su drástica transformación (mayor que la que había hecho en Paramount) y conquistó a Roy. Con la aprobación de éste, el consejo estuvo de acuerdo con la decisión y, en septiembre de 1984, Eisner fue nombrado presidente del consejo de administración y director general de Walt Disney Company. A Frank Wells, exdirector de Warner Bros., se le designó presidente y director de operaciones, desde donde se concentraría en los aspectos administrativos. Eisner sería el jefe; Wells estaba ahí para ayudarle y servirle.

Eisner no perdió tiempo. Se embarcó en una gran reestructuración de la compañía, que derivó en la salida de cerca de mil empleados. Después, empezó a llenar las filas ejecutivas con gente de Paramount, entre ellos, Jeffrey Katzenberg (nacido en 1950), quien había sido su brazo derecho en Paramount y a quien nombró presidente de Walt Disney Studios. Katzenberg podía ser rudo y desagradable, pero nadie en Hollywood era más eficiente y trabajador. Cumplía.

Meses después, Disney comenzó a producir una notable serie de éxitos, apegándose a la fórmula de Eisner. Quince de sus primeras diecisiete películas (como *Un loco suelto en Beverly Hills* y *¿Quién engañó a Roger Rabbit?*) generaron ganancias, una corrida de éxitos casi inaudita para cualquier estudio de Hollywood.

Un día en que Eisner exploraba con Wells el lote de Burbank, entraron en la biblioteca y descubrieron cientos de caricaturas de la época dorada que nunca habían sido exhibidas. En aquellos interminables anaqueles estaban almacenados todos los grandes y clásicos éxitos animados de Disney. Los ojos de Eisner se iluminaron al ver ese tesoro. Podía reestrenar en video todas esas caricaturas y películas animadas (el mercado del video en casa estaba en su apogeo) y obtener extraordinarias ganancias. Con base en esas caricaturas, la compañía podía crear tiendas para comercializar sus diversos personajes. Disney era prácticamente una mina de oro a la espera de ser explotada, y Eisner sacaría el mayor partido de eso.

Las tiendas abrieron pronto, los videos se vendieron muy bien, las películas exitosas siguieron arrojando ganancias a la compañía y el precio de las acciones de Disney se elevó, reemplazando a Paramount como los estudios más activos de la ciudad. Para cultivar una presencia más pública, Eisner decidió revivir el antiguo *Maravilloso Mundo de Walt Disney*, el programa de televisión de una hora de la décadas de 1950 y 1960 que el mismo Walt Disney presentaba. Esta vez, el presentador sería Eisner. Pese a su rigidez frente a las cámaras, pensó que sería del gusto del público. Podía ser agradable con los niños, igual que el propio Walt. De hecho, empezó a sentir que estaban mágicamente vinculados, que él era no sólo el director de la corporación, sino también el hijo y sucesor natural de Walt Disney.

Pero a pesar de todo su éxito, el antiguo desasosiego regresó. Eisner necesitaba un nuevo proyecto, un reto mayor, y lo encontró pronto. La Walt Disney Company tenía planes para crear un nuevo parque temático en Europa. El de más reciente inauguración, la Disneylandia de Tokio, abierta en 1983, había sido un éxito. Quienes estaban a cargo de los parques temáticos habían señalado dos posibles sedes para la nueva Disneylandia: Barcelona y París. Aunque Barcelona tenía más sentido económico, puesto que el clima era mejor, Eisner eligió la sede francesa. Sería mucho más que un parque temático: una afirmación cultural. Contrataría a los mejores arquitectos del mundo. A diferencia de los acostumbrados castillos de fibra de vidrio de los demás parques temáticos, en Euro Disney —como acabó por conocérsele— los castillos serían de piedra rosada con vitrales de escenas de varios cuentos de hadas hechos a mano. Sería un sitio que hasta las petulantes élites francesas ansiarían visitar. A Eisner le gustaba la arquitectura, y ahí podría ser un Medici moderno.

Al paso de los años, el costo de Euro Disney se elevó. Olvidando su usual

obsesión con las utilidades, Eisner sintió que si lo hacía bien, las multitudes llegarían y el parque se pagaría solo. Pero cuando por fin se inauguró en la fecha planeada, el año 1992, pronto resultó claro que Eisner desconocía los gustos y hábitos vacacionales de los franceses. Éstos no estaban dispuestos a esperar en fila para subirse a los juegos, sobre todo si hacía mal tiempo. Como en los demás parques temáticos, tampoco en éste se vendía cerveza ni vino, lo que a los franceses les pareció un sacrilegio. Las habitaciones del hotel eran demasiado caras como para que una familia pasara ahí más de una noche. Y pese a tanta atención a los detalles, los castillos de piedra rosada semejaban versiones kitsch de los originales.

La afluencia fue de apenas la mitad de lo que Eisner había previsto. Las deudas en que Disney incurrió durante la construcción se dispararon y el dinero procedente de los visitantes no bastaba para pagar siquiera los intereses. Todo apuntaba a un desastre, el primero en la gloriosa carrera de Eisner. Cuando aceptó por fin esta realidad, decidió que Frank Wells había sido el culpable. Era su deber supervisar la solidez financiera del proyecto, y había fallado. Mientras que antes Eisner sólo tenía las mejores cosas que decir sobre la relación de trabajo entre ambos, ahora se quejaba de su segundo al mando y pensó en despedirlo.

En medio de esa creciente debacle, Eisner percibió una nueva amenaza en el horizonte: Jeffrey Katzenberg. Alguna vez lo había llamado su *golden retriever*, por fiel y trabajador. Katzenberg había supervisado la lista de primeros nuevos éxitos de Disney, entre ellos el más grande de todos, *La Bella y la Bestia*, la película que comenzó el renacimiento del departamento de animación de la compañía. Pero algo en Katzenberg ponía a Eisner cada vez más nervioso. Tal vez fue el memorándum que escribió en 1990, en el que diseccionó el fracaso que Disney había sufrido recientemente con cintas no animadas. “Desde 1984 nos hemos desviado poco a poco de nuestra visión original de cómo dirigir una empresa”, escribió. Criticó la decisión de los estudios de apostar por películas de mayor presupuesto, como *Dick Tracy*, con la intención de hacer “películas de impacto”. Disney había caído en “la mentalidad de las películas taquilleras” y perdido su esencia.

Ese memorándum incomodó a Eisner. *Dick Tracy* era su proyecto favorito. ¿Katzenberg criticaba de modo indirecto a su jefe? Cuando lo pensó bien, descubrió que ese documento era una imitación obvia de su famoso memorándum en Paramount, en el que él había abogado por filmes menos costosos y de mejor concepto. Ahora resultaba que Katzenberg se veía como

el siguiente Eisner. Tal vez se preparaba para arrebatarle el puesto y socavar sutilmente su autoridad. Esto empezó a atormentarlo. ¿Por qué Katzenberg lo excluía ahora de las reuniones en las que se evaluaban los argumentos?

El departamento de animación se convirtió pronto en el principal generador de ganancias de los estudios, con nuevos éxitos como *Aladino* y *El rey león*, que había sido hechura de Katzenberg: había ideado la historia y la había desarrollado de principio a fin. En las revistas, ya se le consideraba el genio creativo detrás del resurgimiento de Disney en el género. ¿Y qué había de Roy Disney, vicepresidente de animación? ¿Y qué del propio Eisner, que estaba a cargo de todo? Para él, Katzenberg estaba usando ahora los medios de comunicación para cobrar impulso. Un ejecutivo le dijo que Katzenberg afirmaba por doquier: "Soy el Walt Disney de hoy". La sospecha pronto se convirtió en odio. Eisner no podía soportarlo a su lado.

En marzo de 1994, Frank Wells perdió la vida en un accidente de helicóptero mientras estaba en un viaje para esquiar. A fin de dar garantías a los accionistas y Wall Street, Eisner anunció que ocuparía el puesto de Wells como presidente. Pero Katzenberg comenzó a acosarlo con llamadas telefónicas y memorándums recordándole que le había prometido ese puesto si Wells dejaba alguna vez la compañía. ¡Qué imprudencia, tan poco tiempo después de la tragedia! Eisner dejó de regresarle las llamadas.

Lo despidió por fin en agosto de 1994, para conmoción de casi todos en Hollywood. Despedía al ejecutivo cinematográfico de mayor éxito. *El rey león* se había convertido en la película más redituable de la historia de Hollywood. Katzenberg había estado detrás de la adquisición de Miramax por Disney, considerada un golpe maestro con el consecuente éxito de *Pulp Fiction*. Parecía una locura de su parte, pero a Eisner no le importó. Libre al fin de la sombra de Katzenberg, podría relajarse y llevar a Disney al siguiente nivel, solo y sin más distracciones.

Para demostrar que no había perdido su toque, pronto deslumbró al mundo del entretenimiento con la compra de ABC por Disney. La audacia de este golpe lo hizo de nuevo el centro de la atención. Forjaba un imperio de entretenimiento mayor que el que cualquiera hubiese intentado o imaginado alguna vez. Sin embargo, este movimiento le creó un problema. La compañía había duplicado su tamaño. Era demasiado compleja, muy grande para un solo hombre. Apenas el año anterior él se había sometido a una operación a corazón abierto y era incapaz de manejar tanto estrés.

Necesitaba otro Frank Wells, y sus pensamientos se dirigieron pronto a su

viejo amigo Michael Ovitz, uno de los fundadores de la Creative Artists Agency (CAA) y su director en ese momento. Ovitz era el mejor negociador en la historia de Hollywood, tal vez el hombre más poderoso del medio. Juntos podrían dominar ese campo. Muchos en la industria le recomendaron no contratarlo: Ovitz no era como Wells; no sabía de finanzas ni era un maestro del detalle, como él mismo había admitido. Eisner ignoró esos consejos. La gente era demasiado convencional en sus ideas. Decidió atraer a Ovitz con un paquete muy lucrativo y ofrecerle el título de presidente. Le aseguró en varias conversaciones que, aunque sería el segundo al mando, más tarde dirigirían en común la compañía.

En una llamada telefónica, Ovitz aceptó al fin las condiciones, aunque tan pronto como colgó, Eisner se dio cuenta de que había cometido el error más grande de su vida. ¿En qué estaba pensando? Por más que fueran buenos amigos, ¿cómo sería posible que dos hombres de tan grandes proporciones trabajaran juntos? Ovitz estaba ansioso de poder. Representaría el mismo problema que Katzenberg multiplicado por dos. Pero ya era demasiado tarde: había obtenido la aprobación del consejo para contratarlo. Su reputación, su proceso de toma de decisiones como director general, estaban en juego. Tendría que encargarse de que eso diera buenos resultados.

Se decidió rápidamente por una estrategia: limitaría las responsabilidades de Ovitz, lo controlaría muy de cerca y haría que demostrara su valor como presidente. Sólo así Ovitz se ganaría su confianza y conseguiría más poder. Desde el primer día le hizo ver quién era el jefe. En lugar de instalarlo en la antigua oficina de Wells, en el sexto piso de la sede central de Disney, cerca de la suya, lo puso en una modesta oficina del quinto piso. A Ovitz le gustaba gastar en regalos y espléndidas fiestas para agradarle a la gente; Eisner hizo que su equipo monitoreara cada centavo que gastaba en eso y vigilara todos sus movimientos. ¿Ovitz se ponía en contacto con otros ejecutivos a espaldas de Eisner? No le daría alas a otro Katzenberg.

Pronto se desarrolló la dinámica siguiente: Ovitz le mencionaba a Eisner un posible proyecto y éste no lo desalentaba de explorarlo; pero una vez llegado el momento de formalizarlo, Eisner respondía con un rotundo no. Poco a poco corrió la voz en la industria de que Ovitz había perdido gran parte de su toque maestro y que ya no era capaz de echar a andar un proyecto. Ovitz se alarmó; ansiaba demostrar que contratarlo había sido una decisión valiosa. Ofreció mudarse a Nueva York para participar en la gestión de ABC, dado que la fusión de ambas compañías no operaba muy fluidamente, pero

Eisner no estuvo de acuerdo. Les decía a sus asistentes que guardaran distancia de él; no era digno de confianza, hijo de un vendedor de licor en San Fernando Valley y, como éste, un mero engatusador. Añadía que era adicto a la atención de los medios. Ovitz terminó completamente aislado.

Luego de varios meses de esta saga, Ovitz comprendió lo que sucedía y se quejó amargamente con Eisner. Había dejado su agencia por Disney, apostando su reputación a lo que haría como presidente y Eisner estaba haciendo trizas su prestigio. Nadie lo respetaba en la empresa. Eisner le concedía un trato francamente sádico. En su opinión, sin embargo, Ovitz no había pasado la prueba, no había demostrado ser paciente, no era Frank Wells. En diciembre de 1996, después de apenas catorce meses en el puesto, Ovitz fue despedido, y se llevó consigo un jugoso paquete de indemnización. La suya fue una caída rápida y vertiginosa.

Por fin liberado de esa enorme equivocación, Eisner empezó a consolidar su poder en la compañía. ABC no marchaba bien; tendría que intervenir y asumir algo de control. Comenzó a asistir a las reuniones de programación; hablaba de sus días de esplendor en ABC y los estupendos programas que había creado ahí, como *Laverne & Shirley* y *Happy Days*. ABC debía recuperar esa filosofía y crear programas para la familia basados en un buen concepto.

Cuando internet despegó, Eisner se involucró en grande. Vetó la compra de Yahoo!, impulsada por sus ejecutivos. En cambio, Disney tendría su propio portal, llamado Go. Había aprendido la lección con los años: siempre era preferible diseñar y dirigir algo propio. Disney dominaría en internet. Ya había demostrado dos veces que era un genio de la transformación, y con Disney ahora en crisis, lo haría por tercera ocasión.

No obstante, una oleada de desastres sacudió entonces a la corporación, uno tras otro. Después de su despido, Katzenberg había demandado a Disney por los bonos que le debía por contrato, basados en su desempeño. En su periodo como presidente, Ovitz intentó llegar a un arreglo extrajudicial y logró que Katzenberg aceptara noventa millones de dólares, pero Eisner lo rechazó en el último minuto, convencido de que no le debía nada a Katzenberg. En 2001, un juez falló a favor de este último, a quien la compañía tendría que pagarle la colosal suma de doscientos ochenta millones. Asimismo, Disney había destinado cuantiosos recursos a la creación de Go, lo cual resultó un fracaso tan rotundo que fue necesario cerrarlo. Los costos de Euro Disney seguían desangrando a la compañía. Disney tenía una asociación

con Pixar, con la que había producido éxitos como *Toy Story*. Pero ahora su director, Steve Jobs, se negaba a trabajar con Disney, molesto por la actitud controladora de Eisner, un perfecto *micromanager*. ABC rendía por debajo de lo esperado. La mayoría de las películas que Disney producía no eran meros fracasos, sino costosos fiascos, que culminaron con el mayor de todos, *Pearl Harbor*, estrenado en mayo de 2001.

Repentinamente dio la impresión de que Roy Disney había perdido la fe en Eisner. El precio de las acciones se desplomaba. Le dijo que era mejor que renunciara. ¡Qué ingratitud, cuánta arrogancia! Él, Eisner, sin ayuda de nadie, había salvado de la muerte a la compañía y a Roy del desastre, además de haber amasado para él una fortuna; a Roy, quien hasta entonces había sido considerado el sobrino idiota de Walt. Y ahora, en la hora más oscura de Eisner, ¿Roy lo traicionaba? Eisner nunca había enfurecido tanto. Devolvió el golpe de inmediato y forzó a Roy a renunciar al consejo. Esto sólo pareció envalentonar a Roy, quien organizó entonces una revuelta de accionistas, llamada *Save Disney*, y en marzo de 2004 los accionistas votaron a favor de una hiriente reprobación del liderazgo de Eisner.

El consejo decidió poco después desconocer a Eisner como su presidente. El imperio que él había forjado se venía abajo. En septiembre de 2005, con casi ningún aliado en quien apoyarse y sintiéndose solo y traicionado, renunció oficialmente a Disney. ¿Cómo era posible que todo se hubiera desencadenado tan rápido? Lo echarían de menos, les dijo a sus amigos, y se refería a todo Hollywood; jamás volvería a haber alguien como él.

Interpretación

Podría afirmarse que, en determinado punto en su carrera, Michael Eisner sucumbió a una forma de ilusión respecto al poder y que, totalmente desconectado de la realidad, tomó decisiones con consecuencias desastrosas. Sigamos el progreso de esta singular forma de ilusión, desde su aparición hasta su pleno establecimiento.

Al inicio de su carrera en ABC, el joven Eisner tenía una firme comprensión de la realidad. Era sumamente práctico. Conocía y explotaba al máximo sus fortalezas: su ambición y competitividad, intensa ética de trabajo y agudo sentido de los gustos de entretenimiento del estadunidense promedio. Poseía una mente ágil y la aptitud para animar a los demás a pensar de manera

creativa. Apoyado en esas fortalezas, progresó rápidamente. Muy seguro de sus talentos, la serie de ascensos que recibió en ABC confirmó su opinión de sí mismo. Podía darse el lujo de ser un poco engreído, porque había aprendido mucho en su puesto y sus habilidades como programador habían mejorado inmensamente. Iba en rápida escalada a la cima, que alcanzó a los treinta y cuatro años, cuando se le nombró jefe de programación del horario estelar de ABC.

Como un individuo muy ambicioso, pronto sintió que el mundo de la televisión lo ahogaba. Había un límite al tipo de programas que podía programar. En cambio, el mundo del cine le ofrecía algo más holgado, grande y glamoroso. Es natural, entonces, que haya aceptado su puesto en Paramount. Pero ahí sucedió algo que puso en marcha el sutil proceso de su desequilibrio mental. Como el escenario era mayor y él era el jefe de los estudios, recibía mucha atención de los medios y el público. Aparecía en portadas de revistas como el apasionado ejecutivo de Hollywood. Esto era cualitativamente distinto a la atención y satisfacción que le habían dado sus ascensos en ABC. Ahora lo admiraban millones de personas. ¿Cómo podía estar equivocada la opinión del público? Para éste, él era un genio, una nueva especie de héroe que cambiaba el paisaje del sistema de los estudios.

Esto resultó embriagador. Elevó inevitablemente su estima por sus habilidades. Pero eso implicó también un gran peligro. El éxito de Eisner en Paramount no había sido por completo hechura suya. Cuando llegó ahí, varias películas estaban ya en preproducción, entre ellas *Fiebre de sábado por la noche*, que daría origen a la ulterior transformación. Barry Diller era el contraste perfecto de Eisner. Discutía mucho con él sobre sus ideas, con lo que lo obligaba a afinarlas. Pero ensoberbecido con la atención que recibía, Eisner imaginó que merecía esos aplausos y que se le destinaban por sus esfuerzos exclusivos, así que fue lógico que sustrajera de su éxito los elementos de la oportunidad y las contribuciones ajenas. Su mente se divorció sutilmente de la realidad. En lugar de concentrarse en el público y en cómo entretener a la gente, se concentraba cada vez más en él, creyendo el mito de su grandeza que otros promulgaban. Imaginó que tenía un toque mágico.

El patrón se repitió e intensificó en Disney. Cegado por su asombroso éxito ahí, pronto olvidó la buena suerte que había tenido al heredar la biblioteca de Disney justo en medio del auge del video doméstico y el entretenimiento familiar. Desestimó el decisivo papel que Wells había desempeñado para equilibrarlo. Con su creciente sensación de grandeza,

enfrentó un dilema. Se había vuelto adicto a la atención que produce crear algo impresionante, hacer algo grande. No podía contentarse con el simple éxito y el aumento de las ganancias; tenía que hacer crecer el mito para mantenerlo vivo. Euro Disney sería la respuesta. Le mostraría al mundo que no era sólo un ejecutivo corporativo, sino también un hombre del Renacimiento.

Durante los preparativos de ese parque se negó a escuchar a los asesores experimentados que recomendaban la sede de Barcelona y abogaban por un modesto parque temático para mantener costos bajos. Sin prestar atención a la cultura francesa, dirigió todo desde Burbank. Operó con base en la creencia de que sus habilidades como director de un estudio cinematográfico podían transferirse a los parques temáticos y la arquitectura. Es un hecho que sobreestimó sus facultades creativas y sus decisiones de negocios revelaban ahora una desconexión de la realidad lo bastante grande para calificarla como ilusión. Una vez que este desequilibrio mental echó raíces, no hizo más que agravarse, porque regresar a la Tierra implica admitir que la elevada opinión que se tenía de uno mismo era errónea, algo que el animal humano no aceptará casi nunca. Tiende en cambio a culpar a otros de cada fracaso o revés.

Presa ahora de su delirio, cometió el error más grave de todos: despedir a Jeffrey Katzenberg. El sistema de Disney dependía de un flujo constante de nuevos éxitos animados que abastecieran las tiendas y parques temáticos de nuevos personajes, mercancías, juegos y cauces publicitarios. Es obvio que Katzenberg había desarrollado el olfato necesario para crear esos triunfos, como lo confirma el éxito sin precedente de *El rey león*. Al despedirlo, Eisner puso en riesgo toda la línea de montaje. ¿Quién se haría cargo de ella? No Roy Disney, en absoluto, y tampoco el propio Eisner. Sabía además que Katzenberg llevaría su talento a otro lado, lo cual hizo como cofundador de un nuevo estudio, DreamWorks, donde produjo más éxitos animados. Este nuevo estudio les pagaba mejor a los animadores calificados, lo que aumentó el costo de producción de una película animada y amenazó al sistema de ganancias de Disney. Pero en lugar de asumir esta realidad, Eisner se concentró en competir por la atención. El ascenso de Katzenberg ponía en peligro su elevada opinión de sí mismo, de modo que tuvo que sacrificar las ganancias y el sentido práctico para sosegar su ego.

La espiral descendente había comenzado. La adquisición de ABC con base en la creencia de que “entre más grande, mejor” reveló su creciente

desconexión de la realidad. La televisión era un modelo de negocios agónico en la era de los nuevos medios. Ésa no fue un decisión de negocios realista, sino una jugada publicitaria. Eisner había creado un gigante del entretenimiento, un monstruo sin una identidad clara. Contratar y despedir a Ovitz reveló un nivel de delirio aún mayor. La gente se había convertido para él en un mero instrumento. A Ovitz se le consideraba el hombre más temido y poderoso de Hollywood. Quizás Eisner se dejó llevar de forma inconsciente por su deseo de avergonzarlo. Si podía hacer que Ovitz pidiera migajas, él se convertiría en el hombre más poderoso de Hollywood.

Pronto, todos los problemas derivados de ese delirante proceso mental se precipitaron en cascada: la alza continua de los costos de Euro Disney, los bonos de Katzenberg, la ausencia de películas exitosas en ambas divisiones, la incesante sangría de recursos de ABC, el paquete de indemnización de Ovitz. Los miembros del consejo de administración no pudieron ignorar más la caída del precio de las acciones. El despido de Katzenberg y Ovitz convirtió a Eisner en el hombre más detestado de Hollywood, y cuando cayó en desgracia, todos sus enemigos salieron de las sombras para acelerar su destrucción. Su caída fue rápida y espectacular.

Entiende: la historia de Michael Eisner está mucho más cerca de ti de lo que piensas. Su destino podría ser el tuyo, en menor escala. La razón es simple: los seres humanos padecemos una debilidad latente que nos sumergirá en un proceso delirante sin que estemos al tanto siquiera de la dinámica. Esa debilidad proviene de la tendencia natural a sobreestimar nuestras habilidades. Es común que nuestra opinión de nosotros mismos no tenga proporción con la realidad. Necesitamos sentirnos superiores a los demás en algo: inteligencia, belleza, simpatía, popularidad o santidad. Esto puede ser algo positivo. Cierto grado de seguridad nos impulsa a enfrentar retos, rebasar nuestros límites y aprender entretanto. Pero una vez que experimentamos éxito en cualquier nivel —más atención de un individuo o grupo, un ascenso, financiamiento para un proyecto—, esa seguridad aumentará muy rápido y creará una creciente discrepancia entre nuestra opinión de nosotros mismos y la realidad.

Todo éxito que obtenemos en la vida depende inevitablemente de un poco de buena suerte, oportunidad, las contribuciones de otros, los maestros que nos ayudaron en el camino y el capricho del público en necesidad de algo novedoso. Tendemos a olvidar todo eso e imaginar que cualquier éxito proviene de nuestra superioridad. Empezamos a dar por supuesto que

podemos manejar nuevos retos mucho antes de que estemos listos para ello. Después de todo, la gente ha confirmado nuestra grandeza con su atención, y queremos que esto se mantenga. Creemos tener un toque maestro, y que podemos transferir mágicamente nuestras habilidades de un campo a otro. Sin darnos cuenta, nos ponemos más a tono con nuestro ego y fantasías que con las personas para las que trabajamos y el público. Nos distanciamos de quienes nos ayudan, los vemos como meras herramientas por utilizar. Y si algo falla, culparemos a otros. El éxito posee un atractivo irresistible que nubla nuestra mente.

Tu tarea es la siguiente: después de alcanzar cualquier tipo de éxito, analiza sus componentes. Distingue la inevitable presencia del factor fortuna, así como el rol que otras personas, entre ellas tus mentores, desempeñaron en tu buena suerte. Recuerda que el éxito genera complacencia, ya que la atención recibida se vuelve más importante que el trabajo y se repiten las viejas estrategias. En presencia del éxito, debes ser más vigilante. Limpia la pizarra en cada nuevo proyecto, empieza desde cero. Pon menos atención en el aplauso cuando sea más ruidoso. Identifica los límites de lo que puedes hacer y acéptalos, trabaja con lo que tienes. No pienses que “entre más grande, mejor”; consolidar y concentrar tus recursos suele ser la decisión más sabia. Cuídate de ofender con tu creciente sensación de superioridad: necesitarás a todos tus aliados. Compensa el embriagador efecto del éxito manteniendo los pies bien firmes sobre la tierra. El poder que acumularás de esta manera lenta y orgánica será más real y duradero. Recuerda: los dioses son despiadados con quienes vuelan demasiado alto en las alas de la presunción y te harán pagar el precio.

> *La mera existencia no le había bastado nunca; siempre había querido más. Quizás era sólo a causa de la fuerza de sus deseos que se consideraba un hombre al que se le permitían más cosas que a los demás.*
>
> —FIÓDOR DOSTOIEVSKI, *Crimen y castigo*

CLAVES DE LA NATURALEZA HUMANA

Supongamos que tienes un proyecto por realizar o quieres convencer a un individuo o grupo de que haga algo. Una actitud realista para alcanzar esas

metas podría describirse de la siguiente manera: conseguir lo que deseas no suele ser fácil. El éxito depende de un esfuerzo enorme y algo de suerte. Para hacer que tu proyecto fructifique es probable que debas descartar tu estrategia previa; las circunstancias siempre son cambiantes y debes tener una mente abierta. Las personas a las que deseas llegar no reaccionan nunca como imaginabas o esperabas; por lo general, la gente te sorprenderá y exasperará con sus reacciones. Tiene sus propias necesidades, experiencias y psicología, diferentes de las tuyas. Para impresionar a quienes has elegido como blancos, tendrás que concentrarte en ellos y en su espíritu. Si no logras lo que quieres, deberás examinar cuidadosamente lo que hiciste mal y empeñarte en aprender de la experiencia.

Concibe el proyecto ante ti como un bloque de mármol que debes esculpir para convertirlo en algo preciso y hermoso. Ese bloque es mucho más grande que tú, y el material muy resistente, pese a lo cual la tarea no resulta imposible. Con suficiente esfuerzo, concentración y resiliencia, podrás convertirlo en lo que necesitas. Sin embargo, debes empezar con un apropiado sentido de la proporción: las metas son difíciles de cumplir, las personas se opondrán y lo que puedes hacer tiene límites. Con esta actitud realista podrás reunir la paciencia necesaria y llevar a cabo el trabajo.

No obstante, imagina que tu cerebro ha sucumbido a un padecimiento psicológico que afecta tu percepción de la magnitud y la proporción. En lugar de ver la tarea frente a ti como magna y al material como resistente, bajo la influencia de ese padecimiento percibes el bloque de mármol como pequeño y maleable. La pérdida de tu sentido de la proporción te hace creer que no tardarás mucho en dar a ese bloque la imagen del producto terminado que tienes en mente. Imaginas que las personas a las que tratas de llegar no son resistentes por naturaleza, sino muy predecibles. Sabes cómo reaccionarán a tu maravillosa idea: les gustará. De hecho, te necesitan a ti y tu trabajo más que tú a ellas. Deberían buscarte. El énfasis no está en lo que debes hacer para tener éxito, sino en lo que crees que mereces. Prevés que este proyecto te atraerá mucha atención, pero si tu pronóstico falla, la culpa será de los demás, porque tú tienes dones, tu causa es la correcta y sólo los malvados o envidiosos podrían interponerse en tu camino.

Llamemos *presunción* a ese padecimiento psicológico. Cuando sientes sus efectos, las normales proporciones realistas se invierten: tu yo se vuelve más grande que todo lo que lo rodea. Éste es el cristal a través del que ves la tarea y las personas a las que debes llegar. Esto no es mero narcisismo profundo

(véase el capítulo 2), en el que todo gira a tu alrededor; es verte magnificado (*presumir* significa *tener una elevada opinión sobre uno mismo*), superior y digno no sólo de atención, sino también de adoración. Es una sensación de ser no meramente humano sino divino.

Podrías pensar que sólo los líderes poderosos y egoístas bajo la mirada pública son quienes contraen esa enfermedad, pero te equivocas. Sin duda hay muchas personas poderosas, como Michael Eisner, con versiones de alto grado de presunción, en las que la atención y los aplausos que reciben generan una más intensa magnificación del ego. Pero existe una versión de bajo grado de esa enfermedad común a casi todos, ya que es un rasgo incrustado en la naturaleza humana. Proviene de la gran necesidad de sentirnos importantes, estimados por los demás y superiores a ellos en algo.

Es raro que estés consciente de tu presunción, porque altera por naturaleza tu percepción de la realidad y te dificulta tener una certera valoración de ti. Así, desconoces los problemas que quizá te causa en este momento. Tu presunción de bajo grado hará que sobreestimes tus habilidades y aptitudes, y subestimes los obstáculos que enfrentas. Por tanto, asumirás tareas que exceden tu capacidad. Estarás seguro de que la gente responderá a tu idea en una forma determinada, y cuando eso no ocurra, te molestarás y culparás a otros.

Podrías inquietarte y cambiar repentinamente de carrera, sin darte cuenta de que lo que está en la raíz es la presunción: tu empleo presente no confirma tu grandeza y superioridad, porque ser grande requeriría más años de capacitación y el desarrollo de nuevas habilidades. Es mejor que lo abandones y te dejes seducir por las posibilidades que una nueva carrera ofrece, lo que te permitirá abrigar fantasías de grandeza. De este modo, en realidad nunca dominas nada. Tendrás docenas de grandes ideas que no ejecutarás nunca, porque te harían enfrentar la realidad de tu nivel de capacidades. Al no estar consciente de esto, podrías volverte levemente pasivo: supones que otros te entenderán, te darán lo que quieres, te tratarán bien. En lugar de ganarte su elogio, te sentirás con derecho a él.

En todos estos casos, tu presunción de bajo grado te impedirá aprender de tus errores y desarrollarte, porque partirás del supuesto de que ya eres grande, y aquello es muy difícil de admitir en estas condiciones.

Tu tarea como estudioso de la naturaleza humana es triple: primero, debes conocer el fenómeno de la presunción, por qué está tan incrustado en la naturaleza humana y por qué hoy encontrarás en el mundo más personas

presuntuosas que antes. Segundo, tienes que reconocer las señales de la presunción y saber cómo manejar a las personas que las exhiben. Y tercero, debes ver sobre todo los síntomas de esa enfermedad en ti y aprender no sólo a controlar tu tendencia a la presunción, sino también a canalizar esa energía hacia algo productivo (véase “Presunción práctica” en la página 348 para más información sobre este tema).

De acuerdo con el renombrado psicoanalista Heinz Kohut (1913-1981), la presunción echa raíces en nuestros primeros años. En los primeros meses, la mayoría de nosotros estamos por completo vinculados con nuestra madre. No tenemos noción alguna de una identidad separada. Ella conoce todas nuestras necesidades. Llegamos a creer que el pecho que nos da alimento es una parte de nosotros mismos. Somos omnipotentes; nos basta con sentir hambre o cualquier otra necesidad para que nuestra madre esté ahí para satisfacerla, como si tuviéramos poderes mágicos para controlarla. Pero después tenemos que pasar a una segunda fase de la vida, en la que nos vemos obligados a confrontar la realidad: nuestra madre es un ser autónomo que también debe atender a otros. No somos omnipotentes sino débiles, pequeños y dependientes. Esta comprensión es dolorosa y fuente de gran parte de nuestros excesos: tenemos una profunda necesidad de imponernos para demostrar que no somos tan indefensos y para fantasear en poderes que no poseemos. (Los niños suelen imaginar que pueden atravesar las paredes con la vista, volar o leer la mente de los demás, y por eso les atraen las historias de superhéroes.)

Cuando crecemos, dejamos de ser pequeños físicamente, pero nuestra sensación de insignificancia se agrava. Nos percatamos de que somos apenas una persona no sólo en una gran familia, escuela o ciudad, sino también en el globo entero, el cual aloja a miles de millones de individuos. Nuestra vida es relativamente breve. Tenemos habilidades y capacidad intelectual limitadas. Hay muchas cosas que no podemos controlar, en particular en nuestra carrera y en las tendencias mundiales. La idea de que moriremos y seremos rápidamente olvidados, tragados por la eternidad, nos resulta intolerable. Deseamos sentirnos importantes, protestar por nuestra pequeñez, ampliar nuestro concepto de nosotros mismos. Lo que experimentamos a los tres o cuatro años nos obsesiona de manera inconsciente toda la vida. Alternamos entre momentos en los que sentimos nuestra pequeñez y aquellos otros en los que intentamos negarla. Esto nos vuelve propensos a buscar formas de imaginarnos superiores.

Algunos niños no pasan por esa segunda fase de la infancia temprana en la que se enfrenta la relativa pequeñez propia, así que son más vulnerables a modalidades de presunción agudas en momentos posteriores de la vida. Son los mimados, los consentidos. Los padres no cesan de hacer sentir a esos hijos que son el centro del universo y los protegen del dolor de confrontar la realidad. Cada deseo suyo es una orden. Si alguna vez intentan infundirles la más leve disciplina, los padres se toparán con un berrinche. Además, tales hijos terminan por desdeñar todo tipo de autoridad. En comparación con ellos mismos y lo que pueden conseguir, la figura paterna parece débil.

Sus primeros mimos los marcan de por vida. Deben ser adorados. Se vuelven expertos en manipular a los demás para que los consientan y los colmen de atenciones. Es lógico que se sientan superiores a todos los que están arriba de ellos. Si tienen algún talento, quizá lo desarrollen, ya que su sensación de haber nacido con una corona sobre su cabeza se vuelve una profecía autocumplida. A diferencia de los demás, nunca alternan entre sentimientos de pequeñez y grandeza; sólo conocen esta última. Es indudable que Eisner tuvo una historia así, ya que su madre satisfacía todas sus necesidades, le hacía sus tareas escolares y lo protegía de su padre, frío y ocasionalmente cruel.

En el pasado, los seres humanos podíamos canalizar nuestras necesidades de presunción en la religión. En la Antigüedad, nuestra sensación de pequeñez no era sólo algo engendrado en nosotros por los muchos años en que dependíamos de nuestros padres; también procedía de nuestra debilidad frente a las fuerzas hostiles de la naturaleza. Dioses y espíritus representaban esas fuerzas elementales que disminuían las nuestras. Si los adorábamos, podíamos obtener su protección. El contacto con algo más grande que nosotros nos engrandecía. Después de todo, los dioses o Dios cuidan el destino de nuestra tribu o ciudad, y también nuestra alma individual, lo que ofrece un indicio de nuestra importancia. No simplemente moríamos y desaparecíamos. Muchos siglos después, canalizábamos de manera parecida esa energía al venerar líderes que representaban una gran causa y promovían una utopía futura, como Napoleón Bonaparte y la Revolución francesa o Mao Zedong y el comunismo.

Hoy, las religiones y las grandes causas han perdido su poder vinculante en el mundo occidental; nos resulta difícil creer en ellas y satisfacer nuestra presuntuosa energía mediante la identificación con una fuerza superior. Sin embargo, la necesidad de sentirnos grandes e importantes no ha desaparecido;

es más fuerte que nunca. Y en ausencia de otros canales, la gente tiende a dirigir esa energía a sí misma. Busca una forma de expandir su concepto de sí, de sentirse grande y superior. Aunque es raro que tome conciencia de esto, opta por idealizarse y adorarse. A esto se debe que hoy haya más individuos presuntuosos entre nosotros.

También otros factores han contribuido al incremento de la presunción. Primero, hay más gente que antes que experimentó en su infancia una atención prioritaria. Sentir que alguna vez fue el centro del universo se convierte en algo difícil de olvidar. Acaba por creer que todo lo que hace o produce debe considerarse precioso y digno de atención. Segundo, cada vez hay más personas con escaso o nulo respeto a la autoridad o a expertos de cualquier especie, sea cual fuere el nivel de instrucción o experiencia de éstos, del que ellas carecen. "¿Por qué su opinión debería ser más válida que la mía?", quizá se preguntan. "Nadie es tan grande, la gente con poder sólo es más privilegiada." "Mis textos y mi música son tan legítimos y valiosos como los de cualquiera." Sin una noción de que alguien podría estar legítimamente por encima de ellas y merecer autoridad, pueden ubicarse entre los más altos.

Tercero, la tecnología nos da la impresión de que todo en la vida puede ser tan rápido y simple como la información que obtenemos en línea. Esto inculca la creencia de que ya no es necesario que dediquemos tiempo a aprender una habilidad, porque por medio de unos cuantos trucos y con unas cuantas horas de práctica a la semana podemos volvernos expertos en cualquier cosa. De igual modo, la gente cree que sus habilidades pueden transferirse con facilidad: "Mi aptitud para escribir significa que también puedo dirigir una película". Pero, más que nada, son las redes sociales las que propagan el virus de la presunción. Nos conceden poderes casi ilimitados para ampliar nuestra presencia y crear la ilusión de que recibimos atención e incluso adoración de miles o millones de personas. Podemos poseer la fama y ubicuidad de los reyes del pasado, o incluso de los dioses mismos.

Con la combinación de todos estos elementos, es difícil que cualquiera de nosotros mantenga una actitud realista y un concepto proporcionado de sí mismo.

Al observar a las personas que te rodean, debes darte cuenta de que su presunción (y la tuya) puede presentarse en muchas formas. La más común es que la gente intente satisfacer su necesidad de obtener prestigio social. Tal vez afirme que le interesa su trabajo o hacer una contribución a la humanidad, pero en el fondo lo que la motiva es el deseo de atención, que su elevada

opinión de sí misma sea confirmada por quienes la admiran, sentirse poderosa y ensoberbecida. Si es talentosa, conseguirá la atención necesaria durante un par de años o más, pero inevitablemente, como en la historia de Eisner, su necesidad de aplauso la tentará a extralimitarse.

Si la gente está desilusionada por su carrera pero aún cree que es grande y no debidamente reconocida, podría recurrir a diversas compensaciones: drogas, alcohol, sexo con tantas parejas como sea posible, ir de compras, una actitud superior y desdeñosa, etcétera. Aquellos con una presunción insatisfecha tenderán a hacer gala de una energía maniaca: tan pronto como les cuentan a todos de los grandiosos guiones que escribirán o de las muchas mujeres que seducirán, caen en la depresión cuando la realidad se impone.

Las personas tienden todavía a idealizar y venerar a los líderes, y debes ver esto como una forma de presunción. Cuando creen que otro volverá grandioso todo, los seguidores sienten parte de esta grandeza. Su mente se eleva junto con la retórica del líder. Se sienten superiores a quienes no creen en él. En un nivel más personal, la gente tiende a idealizar a los individuos que le gustan, elevándolos a un nivel divino, y siente por extensión que algo de su poder se refleja en ella.

En el mundo de hoy, advertirás también la frecuencia de formas negativas de presunción. Muchas personas sienten la necesidad de ocultar su ansia de presunción no sólo a los demás, sino también a ellas mismas. A menudo harán alarde de su humildad: no les interesa el poder ni sentirse importantes, o al menos eso es lo que dicen. Son felices con su pequeña porción en la vida. No quieren una gran cantidad de pertenencias ni un auto propio, y desdeñan el estatus social. Pero notarás que necesitan exhibir su humildad en público. Esto es humildad presuntuosa, su forma de conseguir atención y sentirse moralmente superiores.

Una variante de esto es la *víctima presuntuosa*: ha sufrido mucho y sido víctima numerosas veces. Aunque quizá le guste formular esto como simple mala suerte, notarás que tiende a enamorarse de las peores personas en relaciones íntimas o a ponerse en circunstancias en las que es indudable que fracasará y sufrirá. En esencia, está obligada a crear el drama que la convertirá en víctima. Al final, toda relación con ella tendrá que girar alrededor de sus necesidades; ha sufrido demasiado como para ocuparse de las tuyas. Ella es el centro del universo. Sentir y expresar su desgracia les da una sensación de importancia, de ser superiores en el sufrimiento.

Puedes medir los niveles de presunción de la gente de forma sencilla. Por

ejemplo, nota cómo responde a las críticas sobre ella o su trabajo. Es normal que nos pongamos a la defensiva y nos molestemos cuando nos critican, pero algunos se encolerizan y se ponen histéricos, porque hemos puesto en duda su sensación de grandeza. Puedes estar seguro de que esas personas tienen altos niveles de presunción. De igual modo, podrían ocultar su enojo detrás de una expresión de mártires, a fin de hacerte sentir culpable. El énfasis no está en la crítica y lo que deben aprender, sino en su sensación de agravio.

Si la gente es exitosa, advierte cómo actúa en momentos más íntimos. ¿Es capaz de relajarse, reírse de sí misma y quitarse su máscara pública o está tan identificada con su imagen pública que la lleva a su esfera privada? En este caso, llegará a creer en su propio mito y caerá en las garras de una poderosa presunción.

Los individuos presuntuosos son por lo general muy engreídos al hablar. Se atribuyen hasta lo tangencial en su trabajo; inventan éxitos pasados. Hablan de su presciencia, de cómo previeron ciertas tendencias o predijeron determinados sucesos, ninguno de los cuales es posible verificar. Toda esa alharaca debería volverte doblemente desconfiado. Si personas que están bajo la mirada pública dicen de pronto algo que las mete en problemas por su insensibilidad, puedes adjudicarlo a su fuerte presunción. Están tan embebidas en sus maravillosas opiniones que suponen que todos las interpretarán con el espíritu adecuado y estarán de acuerdo con ellas.

Los tipos más presuntuosos suelen exhibir bajos niveles de empatía. No son buenos para escuchar. Cuando la atención no se dirige a ellos, muestran una mirada perdida y crispan los dedos de impaciencia. Sólo se animan cuando los reflectores están sobre ellos. Conciben a los demás como prolongaciones de ellos mismos, herramientas por utilizar en sus planes, fuentes de atención. Por último, exhiben un comportamiento no verbal que sólo puede describirse como engreído. Sus gestos son ostentosos y dramáticos. En una reunión, ocupan mucho espacio personal. Su voz es más fuerte que la de los demás y hablan rápido, sin darle a nadie tiempo para interrumpir.

Sé indulgente con quienes muestran un grado moderado de presunción. Casi todos alternamos entre periodos en los que nos sentimos superiores y otros en los que regresamos a la tierra. Ve esos momentos de realismo en la gente como señales de normalidad. En cambio, evita relacionarte o liarte con aquellos cuya la opinión de sí mismos es tan alta que no pueden permitirse dudar de ella. En las relaciones íntimas demandarán rendida adoración

unilateral. Si son empleados, socios o jefes, exagerarán sus habilidades. Su seguridad te distraerá de la deficiencia de sus ideas, hábitos laborales y carácter. Si no puedes evitar esa relación, toma conciencia de las tendencias de esos sujetos a sentirse infalibles del éxito de sus ideas y mantén tu escepticismo. Considera sus ideas por lo que valen y no te dejes engañar por la forma seductora en que creen en ellos mismos. No abrigues la ilusión de que podrás enfrentarlos y hacerles poner los pies sobre la tierra; provocarías una respuesta airada.

Si resulta que tales individuos son tus rivales, considérate afortunado; es fácil ridiculizarlos e inducirlos a adoptar reacciones exageradas. Proyectar dudas en su grandeza los paralizará y los volverá doblemente irracionales.

Por último, debes controlar tu propia tendencia a la presunción. Ésta tiene algunos usos positivos y productivos. Dado que te hace extravagante y que creas demasiado en ti mismo, puedes canalizarla a tu trabajo y encontrar inspiración. (Véase “Presunción práctica” en la página 348, para más información sobre este tema.) En general, sin embargo, lo mejor es que aceptes tus limitaciones y trabajes con lo que tienes en vez de fantasear en poderes divinos que nunca se materializan. Tu mejor defensa contra la presunción es una actitud realista. Sabes qué temas y actividades te atraen por naturaleza. No puedes ser diestro en todo. Desarrolla tus fortalezas y no supongas que puedes ser grande en todo aquello de lo que te ocupas. Conoce bien tu nivel de energía, hasta dónde puedes llegar razonablemente y que esto cambia con la edad. Y comprende tu posición social: quiénes son tus aliados, las personas con las que tienes más afinidad, el público natural de tu trabajo. No puedes complacer a todos.

Esta conciencia de ti tiene un componente físico al que debes ser sensible. Cuando haces cosas que armonizan con tus inclinaciones, el esfuerzo es menor y aprendes más rápido. Tienes mayor energía y puedes resistir el tedio del aprendizaje, porque se trata de algo importante. Cuando abarcas más de lo que puedes, te sientes cansado, y además irritado y nervioso; te expones a dolores de cabeza. Cuando tienes éxito en la vida, sientes miedo de que tu buena suerte se esfume. Este temor anuncia los peligros de que llegues demasiado alto (el vértigo) y te sientas muy superior. Tu ansiedad te advierte que debes poner los pies sobre la tierra. Escucha a tu cuerpo cuando te avise que estás trabajando contra tus fortalezas.

Al conocerte, aceptas tus límites. Eres una persona más entre muchas otras, y no superior a nadie por naturaleza. No eres un dios ni un ángel, sino

un ser humano con defectos, como todos los demás. Acepta el hecho de que no puedes controlar a la gente que te rodea y de que ninguna estrategia es infalible. Nuestra naturaleza no se puede predecir. Con este conocimiento acerca de ti y la aceptación de tus límites, adquirirás un sentido de la proporción. Buscarás la grandeza en tu trabajo. Y cuando sientas el impulso de estimarte por encima de lo razonable, ese conocimiento te servirá como mecanismo de gravedad, te nivelará y te dirigirá a las acciones y decisiones más útiles para tu singular condición.

Ser realistas y pragmáticos es lo que vuelve tan poderosos a los seres humanos. Es así como superamos nuestras debilidades físicas en un entorno hostil hace miles de años y aprendimos a colaborar con los demás y a crear eficaces comunidades y herramientas para sobrevivir. Aunque nos hemos alejado de ese pragmatismo y ya no tenemos que depender de nuestro ingenio para sobrevivir, aquél es una realidad de nuestra naturaleza como el animal social más eminente del planeta. Si eres más realista, te vuelves más humano.

El líder presuntuoso

Si personas con un alto nivel de presunción poseen también algo de talento y mucha energía asertiva, pueden alcanzar posiciones de increíble poder. Su arrojo y seguridad llaman la atención y las hacen sobresalir. Hipnotizados por su imagen, muy a menudo no vemos la irracionalidad subyacente en su proceso de toma de decisiones y las seguimos directo al desastre. Estas personas pueden ser muy destructivas.

Debes advertir una simple verdad sobre ellas: dependen de la atención que les concedemos. Sin ella, sin la adoración de la gente, no pueden validar su elevada opinión de sí mismas, y en tal caso la seguridad de la que dependen se marchita. Para atemorizarnos y distraernos de la realidad, emplean ciertos ardides teatrales. Es imperativo que veamos más allá de sus trucos, para que las desmitifiquemos y pongamos en su verdadera dimensión humana. Nos resistiremos de este modo a su encanto y evitaremos los peligros que representan. Las siguientes son seis ilusiones comunes que les gusta crear.

Estoy predestinado. Los líderes presuntuosos intentan dar la impresión de que están destinados a la grandeza. Refieren relatos de su infancia y juventud que indican su singularidad, como si el destino los hubiera elegido. Realzan sucesos que revelan su inusual fortaleza y creatividad desde sus

primeros años, aunque lo cierto es que maquillan tales anécdotas o reinterpretan el pasado. Relatan historias de los inicios de su carrera según las cuales superaron las peores adversidades. El futuro gran líder ya estaba en gestación a una tierna edad, o así lo hacen parecer. Cuando escuches esas anécdotas, debes mantenerte escéptico. Quieren forjar un mito que quizá terminan por creer. Busca los hechos ordinarios detrás de esas historias de predestinación, y divúlgalos si es posible.

Soy un hombre/mujer común. En algunos casos, los líderes engreídos podrían proceder de la clase baja, pero en general emergen de ambientes relativamente privilegiados o, gracias a su éxito, han vivido por un tiempo lejos de los apuros de la gente común. No obstante, es esencial que se presenten como sumamente representativos del hombre o mujer promedio. Sólo con ese recurso atraerán la atención y adoración de masas lo bastante grandes para sentirse satisfechos.

Indira Gandhi, primer ministra de la India de 1966 a 1977 y de 1980 a 1984, provenía de la realeza política; su padre, Jawaharlal Nehru, había sido primer ministro del país. Ella se educó en Europa y vivió la mayor parte de su vida lejos de los segmentos más pobres de la India. Pero como líder presuntuosa y más tarde dictatorial, se hacía pasar por mujer de su pueblo, en nombre del cual hablaba. Modificaba su lenguaje cuando se dirigía a las grandes multitudes y empleaba metáforas sencillas cuando visitaba pequeñas aldeas. Usaba el sari como las demás mujeres y comía con los dedos. Gustaba de presentarse como la “madre Indira” que gobernaba la India como una madre de familia. Este estilo daba magníficos resultados electorales, pese a que era pura teatralidad.

El truco de los líderes presuntuosos es poner énfasis en sus gustos culturales, no en la clase de la que provienen. Vuelan en primera clase y visten los más caros trajes, pero lo contrarrestan aparentando que tienen los mismos gustos culinarios que cualquiera, disfrutan de las mismas películas que los demás y evitan el tufo del elitismo cultural. De hecho, se toman la molestia de ridiculizar a las élites pese a que dependan de su guía. Son como la gente del común, pero con dinero y poder. La gente puede identificarse con ellos muy a pesar de sus obvias contradicciones. Sin embargo, la presunción va en este caso más allá de obtener atención; estos líderes son magnificados por identificarse con las masas. No son un hombre o una mujer cualquiera, sino la personificación de toda la nación o grupo de interés. Seguirlos es ser leal al grupo. Criticarlos es querer crucificar al líder y traicionar la causa.

Incluso en el prosaico mundo corporativo de hoy encontramos ese religioso estilo de identificación: Eisner, por ejemplo, gustaba de presentarse como la encarnación del espíritu de Disney, lo que fuera que esto significara. Si adviertes estas paradojas y formas primitivas de asociación popular, da un paso atrás y analiza la realidad de lo que ocurre. Encontrarás en la base algo casi místico, sumamente irracional y muy peligroso en el líder engreído que ahora cree tener licencia para hacer lo que quiera en nombre de la gente.

Te voy a salvar. Este tipo de líderes suele llegar al poder en momentos de turbulencia y crisis. Su seguridad en ellos mismos tranquiliza a la gente o a los accionistas. Salvarán a todos de los muchos problemas que enfrentan. A fin de conseguirlo, sus promesas deben ser ambiciosas pero vagas. Como son ambiciosas, inspirarán sueños; como son vagas, nadie podrá hacerlos responsables si no las cumplen, ya que no ofrecieron nada específico. Cuanto más grandiosas sean sus promesas y visión del futuro, mayor será la fe que inspiren. El mensaje debe ser fácil de asimilar, reducible a un lema, y prometer algo magno que despierte emociones. Como parte de esta estrategia, dichos líderes requieren chivos expiatorios apropiados, a menudo élites o personas ajenas, para reforzar la identificación grupal y emocionar más todavía. El movimiento en torno al líder cristaliza entonces en el odio a esos chivos expiatorios, que representan todo el dolor e injusticia que cada integrante de la multitud ha experimentado. La promesa del líder de derribar a esos enemigos inventados incrementa exponencialmente su poder.

En este caso, descubrirás que esos sujetos crean una secta más que liderar un movimiento político o una empresa. Verás reproducidos por todas partes su nombre, imagen y lema, y que ellos asumen una ubicuidad divina. Determinados colores, símbolos y música se emplean para afianzar la identidad grupal y apelar a los instintos humanos más básicos. Las personas que ahora pertenecen a la secta están doblemente hipnotizadas y dispuestas a disculpar cualquier acción. En ese punto, nada disuadirá a los creyentes, pero tú deberás mantener tu distancia interior y facultades analíticas.

Reescribo la reglas. Un deseo secreto de los seres humanos es ignorar las reglas y convenciones habituales en cualquier campo, obtener poder siguiendo sólo nuestra luz interna. Cuando los líderes engreídos afirman poseer ese poder, queremos creerles, porque eso nos encandila.

Michael Cimino dirigió *El francotirador* (1978), película premiada por la Academia. Para quienes trabajaron con y para él, sin embargo, no era un mero director de cine, sino un genio especial decidido a alterar el rígido sistema

corporativo de Hollywood. Para su película siguiente, *La puerta del cielo* (1980), negoció un contrato único en la historia de Hollywood, que le permitió incrementar el presupuesto cuanto quiso y crear justo la película que había imaginado, sin condiciones. Pasaba semanas en el foro haciendo ensayar a los actores el tipo correcto de patinaje que necesitaba para una escena. Un día esperó varias horas antes de rodar, hasta que la nube perfecta entró a cuadro. Los costos se dispararon y él entregó una película de más de cinco horas de duración. Al final, *La puerta del cielo* fue uno de los peores desastres en la historia de Hollywood y destruyó prácticamente la carrera de Cimino. El contrato tradicional cumple un propósito: refrenar la natural petulancia del director y hacerlo trabajar dentro de ciertos límites. La mayoría de las reglas se fundan en el sentido común y la racionalidad.

Como una variante de esto, los líderes presuntuosos dependen a menudo de sus intuiciones y descuidan la necesidad de grupos focales o cualquier otra modalidad de retroalimentación científica. Tienen una íntima relación secreta con la verdad. Les gusta crear el mito de que sus presentimientos han tenido mucho éxito, cuando un riguroso escrutinio revelará que sus corazonadas suelen ser fallidas. Cuando escuches a un líder presentarse como el rebelde consumado, capaz de prescindir de las reglas y la ciencia, ve eso como una señal de demencia, no de inspiración divina.

Tengo el toque mágico. Las personas demasiado presumidas intentarán crear la leyenda de que nunca han fallado. Si hubo fracasos y reveses en su carrera, la culpa fue siempre de quienes los traicionaron. El general estadunidense Douglas MacArthur era un genio para desviar la culpa; aseguraba que en su larga carrera nunca había perdido una batalla, cuando en realidad había perdido muchas. Pero al proclamar sus éxitos y justificar sus derrotas como traiciones, creaba el mito de sus poderes mágicos en el campo de batalla. Los líderes presuntuosos recurren inevitablemente a tal magia mercadotécnica.

Creen asimismo que pueden transferir con facilidad sus habilidades: un ejecutivo cinematográfico puede diseñar un parque temático, un hombre de negocios puede dirigir una nación. Como están mágicamente dotados, pueden probarse en todo lo que les atrae. Esto suele ser fatal, ya que intentan hacer cosas más allá de su experiencia, y la complejidad y caos con los que se enfrentan necesariamente los abruman muy pronto. Cuando trates con estos líderes, estudia su historial y determina cuántos fracasos flagrantes han tenido. Aunque es probable que la gente bajo la influencia de su presunción

no escuche, difunde su verdadera historia con la mayor neutralidad posible.

Soy invulnerable. El líder presuntuoso corre riesgos. Esto es lo que llama con frecuencia la atención, y lo que lo agiganta cuando se combina con el éxito que suele favorecer al intrépido. Pero esta intrepidez no está bajo control. Estos líderes tienen que emprender acciones que causen una fuerte impresión, a fin de garantizar la atención que nutre su elevada opinión de sí mismos. No pueden descansar ni retroceder, porque eso les generaría mala publicidad. Peor todavía, se sienten invulnerables, porque en el pasado han acertado demasiadas veces en maniobras riesgosas y vencido con audacia imprevistos reveses. Además, esos actos valientes los hicieron sentir tan vivos y excitados que se convierten en una droga. Necesitan apuestas y recompensas más grandes para mantener la sensación de su invulnerabilidad divina. Son capaces de trabajar veinte horas diarias bajo esta presión. Podrían caminar sobre el fuego.

Lo cierto es que *son* invulnerables hasta que la fatal maniobra de su soberbia, por la que han llegado demasiado lejos, se viene abajo. Así ocurrió con la jactanciosa gira de MacArthur por Estados Unidos después de la guerra de Corea, cuando su irracional necesidad de atención se volvió penosamente obvia; con la fatal decisión de Mao de desplegar la Revolución Cultural, o con el apego de Stan O'Neal, director general de Merrill Lynch, a los valores respaldados por hipotecas cuando todos los demás los abandonaban, con lo que destruyó una de las instituciones financieras más antiguas de Estados Unidos. El aura de invulnerabilidad se hace trizas de repente. Esto ocurre porque las decisiones de estas personas no están determinadas por consideraciones racionales, sino por la necesidad de atención y gloria, hasta que la realidad las alcanza y les asesta un duro golpe.

En general, cuando trates con líderes presuntuosos, deslustra la imagen sagrada y gloriosa que han forjado. Reaccionarán de más y sus seguidores enfurecerán, pero algunos de ellos podrían pensarlo mejor. Crear un desencanto viral es tu mejor esperanza.

Presunción práctica

La presunción es una forma de energía primordial que todos poseemos. Nos impulsa a desear más de lo que tenemos, a obtener el reconocimiento y la estimación de los demás, y a sentirnos unidos a algo superior. El problema no

es esa energía en sí, que puede avivar nuestras ambiciones, sino la dirección que toma. Normalmente, la presunción nos hace imaginar que somos más grandes de lo que en verdad somos. Llamemos a esto *presunción fantástica*, porque se basa en nuestras fantasías y la sesgada impresión que nos formamos a partir de la atención que recibimos. La otra forma, que llamaremos *presunción práctica*, no es fácil de alcanzar ni natural, pero es fuente de inmenso poder y realización personal.

La presunción práctica no se basa en la fantasía, sino en la realidad. La energía se canaliza al trabajo y al deseo de cumplir metas, resolver problemas o mejorar relaciones. Impulsa el desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades propias. Así, nuestros logros nos hacen sentir grandes. Atraemos la atención por nuestro trabajo. La atención que entonces recibimos es gratificante y nos mantiene vigorizados, aunque la principal sensación de gratificación procede del trabajo y de haber vencido nuestras debilidades. El deseo de atención está subordinado y bajo control. Aunque la autoestima aumenta, está ligada a logros genuinos, no a fantasías nebulosas y subjetivas. Sentimos crecer nuestra presencia gracias al trabajo, a nuestras contribuciones a la sociedad.

Pese a que la manera precisa de canalizar la energía dependerá de tu campo y nivel de habilidad, los siguientes cinco principios básicos son esenciales para conseguir el alto nivel de realización que puede proceder de esta presunción basada en la realidad.

Acepta tu necesidad de presunción. Comienza por ser sincero. Admite que te gusta sentirte importante y ser el centro de atención. Esto es natural. Sí, deseas sentirte superior. Tienes ambiciones, como todos. En el pasado, tu necesidad de presunción quizá te llevó a malas decisiones que ahora puedes reconocer y analizar. La negación es tu peor enemigo. Sólo con esta conciencia de ti mismo podrás transformar esa energía en algo práctico y productivo.

Concentra tu energía. La presunción fantástica te hará pasar de una idea fantasiosa a otra, imaginando el aplauso y atención que recibirás pero que nunca llega. Haz lo contrario. Adopta el hábito de concentrarte por completo en un solo proyecto o problema. Elige una meta relativamente fácil de alcanzar en unos meses, no en años. Divídela en pequeños pasos y metas parciales. El propósito es que entres en un estado de flujo en el que tu mente se abstraiga cada vez más en el trabajo, al punto de que se te ocurran ideas en el momento menos esperado. Esta sensación de flujo será placentera y

adictiva. No te permitas fantasear en otros proyectos en el horizonte. Sumérgete lo más posible en tu trabajo. Si no entras en este estado de flujo es porque realizas demasiadas tareas y esto te impide concentrarte. Supéralo.

Tu proyecto podría ser ajeno a tu empleo. Lo importante no es el número de horas que le dediques, sino la intensidad y esfuerzo sistemático que pongas en él.

En relación con esto, tu proyecto debe implicar habilidades que ya tienes o que están en proceso de desarrollo. Tu meta es ver la mejora continua de tu nivel de habilidad, lo que se desprenderá sin duda de la profundidad de tu concentración. Tu seguridad en ti mismo aumentaría. Esto bastará para motivar tu avance constante.

Mantén un diálogo con la realidad. Tu proyecto comienza con una idea, cuando quieras afinarla, deja volar tu imaginación y ábrete a varias posibilidades. En algún momento pasarás de la fase de planeación a la de ejecución. Ahora debes buscar la retroalimentación y crítica de personas que respetas o de tu público natural. Escucha hablar de los defectos y deficiencias de tu plan, porque sólo de esta forma tus habilidades mejorarán. Si el proyecto no alcanza los resultados que imaginaste o el problema no se resolvió, acéptalo como la mejor manera de aprender. Analiza a fondo lo que hiciste mal y sé lo más severo posible.

Un vez que obtengas retroalimentación y hayas analizado los resultados, regresa a tu proyecto o inicia uno nuevo y da rienda suelta otra vez a tu imaginación, pero incorpora lo que aprendiste de la experiencia. Repite sin cesar este proceso y reconoce tus avances. Si permaneces mucho tiempo en la fase imaginativa, crearás algo presuntuoso y apartado de la realidad. Si escuchas la retroalimentación e intentas lograr que tu trabajo refleje lo que los demás dicen o quieren, tu obra será convencional y plana. Si mantienes un diálogo continuo entre la realidad (retroalimentación) y tu imaginación, crearás algo práctico y eficaz.

Si tienes éxito en tus proyectos, éste es el momento en que debes apartarte de la atención que recibes. Considera el papel que la suerte desempeñó en ello, o la ayuda que recibiste. No caigas en el delirio del éxito. Cuando te concentres en tu idea siguiente, vuelve al punto de partida. Cada nuevo proyecto representa un reto original y un enfoque distinto. Bien podrías fracasar. Necesitas el mismo nivel de concentración que tuviste en el proyecto anterior. Nunca te duermas en tus laureles ni pierdas intensidad.

Selecciona retos calibrados. El problema de la presunción fantástica es

que imaginas que alcanzarás una gran meta: escribirás una brillante novela, crearás una nueva empresa muy lucrativa. El desafío es tan grande que, aun si lo acometes, te agotarás pronto cuando te des cuenta de que no estás a la altura. O si eres del tipo ambicioso y agresivo, quizás intentes llegar hasta el final, pero terminarás con el síndrome de Euro Disney: abrumado, en caída libre, culpando a otros del fiasco y sin que aprendas nunca de la experiencia.

Tu meta en la presunción práctica es buscar siempre el reto que rebasa levemente tu nivel de habilidad. Si los proyectos que intentas están por debajo de tu nivel o en la misma altura, te aburrirás fácilmente y te concentrarás menos. Si son muy ambiciosos, el temor al fracaso te sofocará. Si, en cambio, están debidamente calibrados para que sean más desafiantes que el anterior, aunque en un grado moderado, te sentirás emocionado y vigorizado. Debes estar a la altura de este reto para que tu nivel de concentración suba también. Éste es el camino óptimo al aprendizaje. Si fracasas, no te sentirás abrumado y aprenderás más. Si tienes éxito, tu seguridad aumentará, pero estará atada a tu trabajo y a haber vencido el reto. Tu sensación de realización saciará tu necesidad de grandeza.

Relaja tu energía presuntuosa. Una vez que domines esta energía y logres que sirva a tus ambiciones y metas, deberías relajarla en ocasiones. Concíbela como un animal salvaje que necesita vagar libremente de vez en cuando, o enloquecerá a raíz de la inquietud. Esto significa que en ocasiones debes permitirte abrigar ideas o proyectos que representen retos mayores que los que has considerado en el pasado. Te sientes cada vez más seguro y quieres probarte. Piensa en desarrollar una nueva habilidad en un campo distinto o escribir esa novela que alguna vez juzgaste una distracción de tu verdadero trabajo. O simplemente da rienda suelta a tu imaginación en el proceso de planeación.

Si estás bajo la mirada pública y debes desempeñarte ante los demás, libérate de la represión que has desarrollado y deja que tu energía presuntuosa te insufle de altos niveles de confianza en ti. Esto animará tus acciones y aumentará tu carisma. Si eres líder y tu grupo enfrenta dificultades o una crisis, siéntete inusualmente engreído y seguro del éxito de tu misión, anima e inspira a las tropas. Esta presunción fue lo que hizo de Winston Churchill un líder tan eficaz durante la Segunda Guerra Mundial.

En cualquier caso, puedes permitirte sentirte divino una vez porque has llegado muy lejos en la mejora de tus habilidades y tus logros reales. Si te has dado tiempo para seguir apropiadamente los demás principios, pondrás otra

vez los pies sobre la tierra después de unos días u horas de presuntuosa extravagancia.

Finalmente, en la fuente de nuestra presunción infantil estaba una sensación de intenso vínculo con nuestra madre. Era tan completa y satisfactoria que después dedicamos mucho tiempo a tratar de recuperar esa sensación. Ésta es la fuente de nuestro deseo de trascender nuestra banal existencia, de querer algo tan grande que no podemos expresar qué es. Tenemos indicios de ese vínculo original en nuestras relaciones íntimas y en momentos de amor incondicional, pero son raros y fugaces. Entrar en un estado de flujo en nuestro trabajo o cultivar niveles más hondos de empatía con los demás (véase el capítulo 2) nos brindará más de estos momentos y saciará nuestra ansia. Nos sentimos uno con el trabajo o los demás. Podemos llevar esto aún más lejos y experimentar un lazo más firme con la vida, lo que Sigmund Freud llamó el "sentimiento oceánico".

Considera esto de la siguiente manera: la formación de la vida en el planeta Tierra hace miles de millones de años requirió una sucesión de hechos sumamente improbables. El inicio de la vida fue un mero experimento que pudo haber terminado en cualquier momento. Desde entonces, la evolución de tantas formas de vida es asombrosa, y en el punto final de la evolución se encuentra el único animal que sabemos que está consciente de todo este proceso: el ser humano.

Que estés vivo es un hecho igualmente improbable y extraño. Implicó una muy particular cadena de sucesos que desembocaron en el encuentro entre tus padres y tu nacimiento, todo lo cual pudo haber sido muy distinto. En este instante, mientras lees este libro, estás consciente de la vida junto con otros miles de millones de personas, y sólo por un breve momento, hasta que mueras. Asumir plenamente esta realidad es lo que llamaremos lo Sublime. (Para más información sobre este tema, véase el capítulo 18.) No puede ponerse en palabras, así de imponente es. Sentirse parte de ese tenue experimento de la vida es una especie de presunción invertida: no te preocupes por tu relativa pequeñez; extasíate con la sensación de ser una gota en este océano.

> *Agobiado entonces por las aflicciones que sufrí a causa de mis hijos, hablé de nuevo al dios e inquirí qué debía hacer para pasar más felizmente el resto de mi vida, y él me contestó: "Conócete a ti*

mismo, ¡oh, Creso!, y vivirás y serás feliz". [...] [Pero] envilecido por la riqueza que había acumulado y por quienes me rogaban que fuese su guía, los regalos que me procuraban y la adulación de la gente, que aseguraba que si consentía en tomar el mando todos me obedecerían y sería el mayor entre los hombres; engreído por esas palabras, cuando los príncipes me eligieron como su jefe en la guerra, acepté el mando, juzgándome apto para lo más grande; pero al parecer no me conocía a mí mismo. Porque creí ser capaz de librar una guerra en tu contra cuando no soy tu digno rival. [...] Así, mi ignorancia me hace merecedor de estos desiertos.

—JENOFONTE, *Ciropedia*

12

RECUPERA LO MASCULINO O FEMENINO EN TI

LA LEY DE LA RIGIDEZ DE GÉNERO

Todos poseemos cualidades masculinas y femeninas; una parte es genética y otra procede de la profunda influencia del padre del sexo opuesto. Pero en necesidad de presentar una identidad congruente en sociedad, reprimimos esas cualidades y nos identificamos en exceso con el rol masculino o femenino que se espera de nosotros. Pagamos un alto precio por eso. Perdemos dimensiones valiosas de nuestro carácter. Nuestra forma de pensar y actuar se vuelve rígida. Nuestras relaciones con personas del sexo opuesto sufren cuando proyectamos en ellas nuestras fantasías y hostilidades. Toma conciencia de esos rasgos masculinos o femeninos perdidos y recupéralos poco a poco, con lo que desatarás tus facultades creativas. Tu pensamiento será más fluido. Cuando saques a relucir la tendencia masculina o femenina latente de tu carácter, tu auténtico ser fascinará a la gente. No desempeñes el rol de género esperado; crea el que más te acomode.

EL GÉNERO AUTÉNTICO

De niña, Catalina Sforza soñaba con grandes proezas en las que participaría como integrante de la ilustre familia Sforza de Milán. Nacida en 1463, Catalina fue la hija ilegítima de una bella y noble milanesa y de Galeazzo

Maria Sforza, quien se convirtió en duque de Milán tras la muerte de su padre, en 1466. Como duque, Galeazzo ordenó que su hija fuera trasladada al castillo de Porta Giova, donde vivía con su nueva esposa, y educada como miembro legítimo de la familia Sforza. Su madrastra, la duquesa, la trataba como su propia hija y Catalina recibió la más fina educación. El tutor de Galeazzo, el famoso humanista Francesco Filelfo, lo sería ahora de Catalina, a quien enseñó latín, griego, filosofía, ciencias e incluso historia militar.

A menudo sola, Catalina vagaba casi a diario en la vasta biblioteca del castillo, una de las más grandes de Europa. Tenía libros favoritos que leía una y otra vez. Uno de ellos era la historia de la familia Sforza, escrita por el propio Filelfo al estilo de Homero. En ese enorme volumen con elaboradas ilustraciones leyó sobre el notable ascenso al poder de la familia Sforza, la cual, tras haber sido de *condottiere* (capitanes de ejércitos mercenarios), pasó a gobernar el ducado de Milán. Los Sforza eran célebres por su astucia y valentía en la batalla. A Catalina también le gustaba leer los libros que relataban las hazañas de los caballeros con armadura y la vida de grandes líderes del pasado, y uno de sus favoritos era *Mujeres ilustres*, de Boccaccio, que contaba las proezas de las mujeres más célebres de la historia. Cuando pasaba su tiempo en la biblioteca y todos esos libros convergían en su mente, fantaseaba sobre la gloria futura de su familia, en medio de la cual figuraría ella misma. Y en el centro de esas fantasías se alzaba la imagen de su padre, un hombre tan grande y legendario para ella como ningún otro del que hubiera leído.

Aunque los encuentros con su padre solían ser breves, para Catalina eran intensos. La trataba como igual, maravillado por su inteligencia y animándola en sus estudios. Desde el principio se identificó con él, cuyos traumas y triunfos experimentaba como si fueran propios. Lo mismo que a todos los Sforza, las mujeres incluidas, a Catalina se le enseñó a combatir con la espada y se le sometía a un riguroso entrenamiento físico. Como parte de este aspecto de su educación, iba con su familia a expediciones de caza en los cercanos bosques de Pavia. Se le adiestró para cazar y matar jabalíes, venados y otros animales. En esas excursiones contemplaba a su padre con admiración. Él era un jinete experto que cabalgaba con impetuosidad, como si nada pudiera herirlo. En la caza no daba muestras de miedo cuando atacaba a los más grandes animales. En la corte era un diplomático consumado, aunque siempre a la delantera. Le confió a Catalina sus métodos: planear, idear varios pasos de antemano, siempre con la meta de tomar la iniciativa en cualquier

situación.

Sin embargo, en su padre había otro rasgo que acentuaba su identificación con él. Adoraba el espectáculo, era como un artista. Catalina no olvidaría nunca la vez en que la familia recorrió la región y visitó Florencia. Llevaron consigo varias compañías de teatro, cuyos miembros vestían ropajes extravagantes. En el campo, comían dentro de las tiendas más hermosas y coloridas. Durante la marcha, los caballos lujosamente enjaezados y los soldados junto a ellos —todos ataviados con los colores de los Sforza, rojo y blanco— colmaban el paisaje. Era una imagen hipnótica y estremecedora, orquestada por su padre. Él se deleitaba en vestir siempre a la más reciente moda de Milán, con sus elaborados y enjoyados trajes de seda. Catalina acabó por compartir este interés: ropas y joyas se volvieron su pasión. Aunque él se mostraba tan viril en la batalla, ella lo veía llorar como un bebé cuando escuchaba su música coral predilecta. Tenía un apetito insaciable por todos los aspectos de la vida, y el amor y la admiración de ella por él no conocía límites.

Así, cuando en 1473, a sus diez años de edad, su padre le informó que había arreglado un matrimonio para ella, Catalina no pensó otra cosa sino que era su deber cumplir como una Sforza y complacerlo. El hombre que Galeazzo le había elegido era Girolamo Riario, de treinta años y sobrino del papa Sixto IV, un matrimonio que forjaría una valiosa alianza entre Roma y Milán. Como parte del arreglo, el papa adquirió la ciudad de Imola, en Romaña, que los Sforza habían tomado décadas atrás, lo que mereció para la nueva pareja los títulos de conde y condesa de Imola. Más tarde, el papa añadiría a sus propiedades la cercana ciudad de Forlì, lo que otorgó a los condes el control de una estratégica sección del noreste de Italia, justo al sur de Venecia.

En sus encuentros iniciales con él, Catalina juzgó que su esposo era un hombre muy desagradable: malhumorado, ensimismado y altanero. Lo único que parecía interesarle de ella era que tuviesen relaciones sexuales, así que desesperaba por que llegara a la mayoría edad. Por fortuna, él siguió viviendo en Roma y ella permaneció en Milán. Años después, sin embargo, nobles descontentos en Milán asesinaron a su adorado padre y el poder de los Sforza se vio en peligro. La posición de Catalina como el rehén matrimonial que afianzaba la sociedad con Roma era ahora más importante que nunca, de manera que pronto se instaló en Roma. Debía desempeñarse como la esposa ejemplar y mantenerse en buenos términos con su esposo. Pero entre más lo

conocía, menos lo respetaba. Era impetuoso, hacía enemigos dondequiera. Catalina nunca había imaginado que un hombre pudiera ser tan débil y, en comparación con su padre, él iba a la zaga en todos los sentidos.

Dirigió su atención al papa. Se esmeró en ganarse su favor y el de sus cortesanos. Era una hermosa mujer de cabello rubio, una novedad en Roma. Pedía que se le enviaran desde Milán los más elaborados ropajes. Se hizo cargo de que nunca se le viera dos veces con el mismo vestido. Si lucía un turbante con un velo largo, de repente se volvía la última moda. Se deleitaba en la atención que recibía como la mujer más elegante de Roma, y Botticelli la usó como modelo en algunas de sus más grandes obras. Su refinada cultura la convertía en la delicia de los artistas y escritores de la ciudad, y los romanos empezaron a aficionarse a ella.

No obstante, todo se desmoronó años después. Su esposo instigó una rivalidad con una de las principales familias de Italia, los Colonna. El papa murió repentinamente en 1484 y, sin su protección, Catalina y su esposo corrían grave peligro. Los Colonna tramaron su venganza. Los romanos odiaban a Girolamo. Era casi seguro que el nuevo papa favorecería a los Colonna, en cuyo caso Catalina y su esposo lo perderían todo, incluidas las ciudades de Forlì e Imola. Si se consideraba la débil posición de los Sforza en Milán, la situación parecía desesperada.

Hasta que se eligiera un nuevo papa, Girolamo era aún el capitán de los ejércitos papales, acantonados ahora a las afueras de Roma. Catalina observó varios días a su esposo, paralizado de miedo e incapaz de tomar una decisión. No se atrevía a entrar en Roma, temiendo una batalla con los Colonna y sus numerosos aliados en las atestadas calles. Debía esperar fuera, pero conforme pasaba el tiempo, sus opciones se restringían y las noticias se agravaban: las masas habían saqueado el palacio donde vivían, sus pocos aliados en Roma los abandonaban, los cardenales se congregaban para elegir al nuevo papa.

Era agosto y la temperatura sofocante causó que Catalina —con siete meses de embarazo de su cuarto hijo— se sintiera débil y con continuas náuseas. Sin embargo, cuando contempló su amenazador destino, el recuerdo de su padre ocupó su mente; era como si su espíritu residiera en ella. Pensando como él lo habría hecho en el predicamento que enfrentaba, sintió una descarga de emoción mientras formulaba un audaz plan. Sin revelarle a nadie sus intenciones, en la oscuridad de la noche montó a caballo y escapó del campamento en dirección a Roma.

Como lo esperaba, nadie la reconoció en su estado y se le permitió entrar

en la ciudad. Se dirigió entonces al Castel Sant'Angelo, el punto más estratégico de Roma, al otro lado del río Tíber desde el centro de la ciudad y cerca del Vaticano. Con sus sólidos muros y cañones que podían apuntar a cualquier parte, quien controlaba el castillo, controlaba la ciudad. Roma era un tumulto, las turbas llenaban las calles por doquier. El castillo estaba ocupado aún por un teniente fiel a Girolamo. Catalina se identificó y se le permitió entrar.

Una vez ahí, tomó posesión del castillo en nombre de su esposo y echó al teniente, en quien no confiaba. Tras informar de lo sucedido a soldados leales situados extramuros, consiguió allegarse más tropas. Mientras los cañones de Sant'Angelo apuntaban a todos los caminos que conducían al Vaticano, impidió que los cardenales se reunieran para elegir un nuevo papa. A fin de dar validez a sus amenazas, hizo que sus soldados dispararan los cañones como advertencia. Hablaba en serio. Sus condiciones para entregar el castillo eran sencillas: que todas las propiedades de los Riario permanecieran en su poder, entre ellas las ciudades de Forlì e Imola.

Un par de noches después de la toma de Sant'Angelo, con una armadura sobre su vestimenta, recorrió las defensas del castillo. Esto le dio una sensación de gran poder: una mujer embarazada elevada sobre lo más alto de la ciudad y que miraba a sus pies a hombres furiosos pero incapaces de combatirla. Cuando un enviado del cardenal que organizaba el cónclave para elegir al nuevo papa se presentó para negociar con ella, pero se resistía a aceptar sus condiciones de capitulación, Catalina gritó desde las fortificaciones, para que todos la escucharan: "¿Así que [el cardenal] quiere librar conmigo una batalla de ingenio? ¡Lo que no entiende es que poseo la inteligencia del duque Galeazzo y soy tan brillante como él!".

Mientras esperaba respuesta, supo que controlaba la situación. Su único temor era que su esposo se rindiera y la traicionara, o que el calor de agosto la enfermara demasiado como para esperar. Por fin, al comprobar su determinación, un grupo de cardenales llegó a negociar al castillo y accedió a sus demandas. Cuando, a la mañana siguiente, el puente levadizo cayó para que la condesa saliera del castillo, ella vio que una enorme multitud la aguardaba. Romanos de todas las clases sociales habían llegado para tratar de ver a la mujer que había tenido el control de Roma durante once días. La habían tomado por una joven frívola y amante del buen vestir, la mascota del papa. Ahora la observaban con asombro: cubierta con un traje de seda y una pesada espada que colgaba de su cinturón de hombre, su embarazo era más

que evidente. Nadie había visto nunca un espectáculo semejante.

Habiendo asegurado sus títulos, los condes se mudaron a Forlì para gobernar su dominio. Sin más fondos procedentes del papado, la principal preocupación de Girolamo era conseguir más dinero. Así, aumentó los impuestos a sus súbditos, lo que provocó mucho descontento. Pronto se enemistó con una poderosa familia de la región, los Orsi. Temiendo un complot contra su vida, se escondió en su palacio. Catalina asumió poco a poco gran parte del gobierno cotidiano del reino. Previsora como era, nombró a un aliado de su confianza nuevo comandante del castillo de Ravaldino, que dominaba el área. Y aunque hizo cuanto pudo para congraciarse con los lugareños, su esposo había hecho mucho daño en poco tiempo.

El 14 de abril de 1488, algunos hombres cubiertos de armaduras y encabezados por Ludovico Orsi tomaron por asalto el palacio y apuñalaron al conde, tras lo cual arrojaron su cadáver por la ventana a la plaza principal de la ciudad. La condesa, quien comía en compañía de los suyos en una habitación cercana, escuchó los gritos y de inmediato llevó a sus seis hijos a una habitación segura en la torre del palacio. Cerró la puerta con llave y desde una ventana, bajo la cual se habían reunido varios de sus más fieles aliados, giró instrucciones: debían notificar a los Sforza en Milán y a sus demás aliados en la región para que enviaran ejércitos a rescatarla; por ninguna circunstancia el guardián de Ravaldino debía entregar el castillo. Minutos después, los asesinos irrumpieron en la habitación y la apresaron junto con sus hijos.

Días más tarde, Ludovico Orsi y su cómplice, Giacomo del Ronche, enviaron a Catalina a Ravaldino; debía ordenar al comandante del castillo que lo entregara a los asesinos. Cuando el comandante que ella había instalado, Tommaso Feo, miró desde las defensas, Catalina temió por su vida. Con voz quebrada por la emoción, le imploró que cediera la fortaleza, pero él se negó.

Mientras proseguían con su diálogo, Ronche y Orsi sospecharon que les estaban tomando el pelo, que hablaban en código. Fastidiado, Ronche dispuso su afilada lanza contra el pecho de Catalina y, mirándola con severidad, amenazó con atravesarlo a menos que Feo se rindiera. La expresión de la condesa cambió. Inclinándose más sobre la lanza, colocó su rostro a unos centímetros del de Roche y con una voz que destilaba desdén le dijo: “¡Oh, Giacomo del Ronche, no intentes asustarme! […] Puedes herirme pero no espantarme, porque soy hija de un hombre que no conoció el miedo. ¿Qué quieres? Mataste a mi señor y sin duda puedes matarme a mí. ¡Después de

todo sólo soy una mujer!”. Confundido por sus palabras y comportamiento, Ronche y Orsi decidieron buscar otros medios para presionarla.

Días después, Feo les dijo a los asesinos que entregaría la fortaleza sólo si la condesa le pagaba los salarios que le debía y firmaba una carta que lo absolviera de la rendición. Orsi y Roche la trasladaron de nuevo al castillo y la vigilaron en tanto negociaba con Feo. Éste insistió al final en que la condesa entrara en el palacio para firmar el documento. Temeroso de que los asesinos lo engañaran, exigió que Catalina lo hiciera sola. Una vez firmada la carta, cumpliría lo prometido.

Sin tener otra opción, los conspiradores aceptaron su ruego, pero concedieron poco tiempo a la condesa para que concluyera el asunto. Por un fugaz momento, justo mientras desaparecía en el puente levadizo de Ravaldino, Catalina se volvió y les dirigió desdeñosa a Ronche y Orsi el equivalente italiano del “dedo”. Todo el drama de los días anteriores había sido planeado y ejecutado por Feo y ella, quienes se habían mantenido en contacto por medio de mensajeros. Catalina sabía que los milaneses habían enviado un ejército a rescatarla y que sólo tenía que ganar tiempo. Horas más tarde, Feo apareció en las fortificaciones y anunció que había tomado a la condesa como rehén.

Furiosos, los asesinos regresaron al día siguiente al castillo con los seis hijos de Catalina y la llamaron a las murallas. Mientras los amagaban con lanzas y puñales y en medio de los sollozos y súplicas de piedad de los niños, le ordenaron entregar la fortaleza, o de lo contrario matarían a sus hijos. Ya habían demostrado que estaban más que dispuestos a derramar sangre. Aunque hija valiente de un Sforza, ninguna madre sería capaz de ver morir a su hijos frente a ella. Sin pérdida de tiempo, la condesa respondió: “¡Háganlo, insensatos! ¡Espero otro hijo del conde Riario y tengo lo necesario para hacer más!”, y se levantó la falda para enfatizar sus palabras.

Había previsto la maniobra de los niños y calculado que los asesinos eran débiles e indecisos; debían haberla matado junto con su familia ese primer día, en medio de la confusión. Ahora no se atreverían a asesinarlos a sangre fría: sabían que los Sforza, que ya iban de camino a Forlì, se vengarían terriblemente de ellos si lo hacían. Y si se rendía ahora, ella y sus hijos serían encarcelados y algún veneno se abriría paso hasta su comida. No le importó lo que los asesinos pensaran de ella como madre. Tenía que seguir alargando el tiempo. Para subrayar su determinación, luego de negarse a capitular hizo disparar los cañones del castillo en dirección al palacio Orsi.

Diez días después, un ejército milanés llegó a rescatarla y los asesinos se dispersaron. Pronto fue restituida en el poder y el nuevo papa la confirmó como regente hasta que su hijo mayor, Ottaviano, fuera mayor de edad. Cuando la noticia de sus acciones —y de lo que les había gritado a los asesinos desde las murallas de Ravaldino— se esparció por Italia, la leyenda de Catalina Sforza, la hermosa condesa guerrera de Forlì, comenzó a cobrar forma.

Un año después de la muerte de su esposo, había tomado como amante a Giacomo Feo, hermano del comandante que ella había instalado en Ravaldino. Giacomo era siete años menor que ella y el polo opuesto de Girolamo; atractivo y varonil, pertenecía a una clase inferior y había servido como mozo de cuadra de la familia Riario. Pero no sólo la amaba, la adoraba, y la colmaba de atenciones. La condesa había pasado toda su vida dominando sus emociones y subordinando sus intereses personales a asuntos prácticos. De pronto se sintió arrollada por el afecto de Giacomo, abandonó su habitual autocontrol y se enamoró sin remedio.

Convirtió a Giacomo en el nuevo comandante de Ravaldino. Como ahora él tenía que vivir en el castillo, ella se hizo construir un palacio ahí, del que apenas salía. Inseguro de su posición, Catalina nombró caballero a Giacomo y se casó con él en una ceremonia secreta. Para calmar sus inseguridades, le cedía cada vez más poderes en el gobierno de Forlì e Imola, al tiempo que ella se apartaba de los asuntos públicos. Ignoró las advertencias de cortesanos y diplomáticos de que Giacomo buscaba su propio beneficio y no respetaría nada. No escuchó a sus hijos, quienes temían que planeara eliminarlos. A ojos de ella, su esposo no podía hacer nada malo. Un día de 1495, mientras salía con él del castillo para almorzar en el campo, un grupo de asesinos lo rodeó y lo mató en su presencia.

Tomada por sorpresa, reaccionó con furia. Detuvo a los conspiradores, los hizo ejecutar y encarceló a sus familias. Meses más tarde cayó en una profunda depresión, e incluso contempló suicidarse. ¿Qué había sido de ella al paso de los años? ¿Por qué había perdido el rumbo y cedido su poder? ¿Qué había sido de sus sueños de niña y del espíritu de su padre, que era el suyo propio? Algo había nublado su mente. Recurrió a la religión y se ocupó nuevamente del gobierno de su reino. Se recuperó poco a poco.

Un día recibió la visita de Giovanni de Medici, de treinta años de edad, miembro de esa famosa familia y uno de los principales hombres de negocios de Florencia. Deseaba forjar lazos comerciales entre sus ciudades. Más que en

ningún otro, Catalina vio en él el vivo retrato de su padre. Era apuesto, inteligente y muy culto, pero había algo dulce en su carácter. Por fin conocía a un hombre que fuera su igual en conocimiento, poder y refinamiento. La admiración fue mutua. Pronto se volvieron inseparables y en 1498 se casaron, uniendo así a dos de las más ilustres familias italianas.

Catalina podría soñar al fin con la creación de una gran potencia regional, pero sucesos ajenos a su control estropearon sus planes. Giovanni enfermó y murió ese mismo año. Antes de que ella tuviera tiempo de llorarlo, debió lidiar con la amenaza más reciente y peligrosa contra su reino: el nuevo papa, Alejandro VI (cuyo verdadero nombre era Rodrigo Borgia), había puesto su mirada en Forlì. Quería ampliar los dominios papales mediante conquistas y su hijo, Cesare Borgia, era el comandante de sus fuerzas. Forlì sería una adquisición clave para él y empezó a maniobrar para aislar políticamente a Catalina.

Con objeto de prepararse para la inminente invasión, Catalina forjó una nueva alianza con los venecianos y erigió una elaborada serie de defensas en Ravaldino. El papa intentó presionarla para que cediera su dominio y le hizo todo clase de promesas. Sin embargo, ella sabía que no podía confiar en un Borgia. En el otoño de 1499, pareció que el final había llegado. Tras la alianza papal con Francia, Cesare Borgia apareció en la región con un ejército de doce mil miembros, reforzado con la suma de dos mil experimentados soldados franceses. Rápidamente tomó Imola y entró con facilidad en Forlì. Lo único que quedaba en pie era Ravaldino, que a fines de diciembre fue rodeado por las tropas de Borgia.

El 26 de diciembre, el propio Cesare Borgia llegó al castillo en su caballo blanco y vestido de negro; lucía imponente. Cuando Catalina miró desde las fortificaciones y contempló la escena, pensó en su padre. Era el aniversario de su asesinato. Él representaba todo lo que ella valoraba, y no lo defraudaría. Era quien más se le parecía de todos sus hijos. Tal como él lo habría hecho, trazó un plan: su idea era ganar tiempo hasta que sus aliados restantes llegaran en su defensa. Astutamente, había fortificado Ravaldino para protegerse detrás de barricadas si las murallas eran vencidas. Al final, tendrían que quitarle el castillo por la fuerza y estaba más que preparada para morir en su defensa, espada en mano.

Cuando oyó que Borgia le hablaba, resultó claro que había ido para lisonjearla y atraerla; todos conocían su fama de seductor perverso y muchos en Italia pensaban que Catalina tenía una moral relajada. Ella escuchaba y

sonreía, y le recordaba en ocasiones sus hazañas y reputación como una Sforza; si quería que se rindiera, tendría que pulirse. Borgia persistió en su cortejo y le pidió hablar con ella en persona.

Al parecer, ella sucumbió finalmente a su encanto; era una mujer, después de todo. Ordenó que bajaran el puente levadizo y se encaminó hacia él. Borgia insistió y ella le dirigió ciertas miradas y sonrisas que indicaban que había caído bajo su hechizo. Él alargó la mano para tomarle el brazo y ella lo retiró, traviesa. Debían hablar en el castillo, dijo Catalina tímidamente, y echó a andar para que la siguiera. Mientras él avanzaba para alcanzarla, el puente empezó a subir, y él alcanzó a saltar al otro lado justo a tiempo. Furioso y avergonzado por la trampa que ella había intentado tenderle, juró vengarse.

En los días siguientes disparó con sus cañones hacia las murallas del castillo hasta que abrió una brecha. Sus tropas la atravesaron, encabezadas por los experimentados franceses. En el combate cuerpo a cuerpo, Catalina estuvo al frente de sus tropas. El capitán de los franceses, Yves d’Allegre, miraba asombrado mientras la bella condesa —de ornamentada armadura sobre su vestido— cargaba con sus hombres desde el frente, manejando la espada con destreza y sin traza de miedo.

Ella y sus hombres estaban por replegarse en el castillo, con la esperanza de prolongar la batalla varios días, tal como ella lo había planeado, cuando uno de sus soldados la sujetó desde atrás y, poniendo la espada en su garganta, la hizo marchar en la dirección contraria. Borgia le había puesto precio a su cabeza, y el soldado la traicionó a cambio de la recompensa. El sitio había terminado y el propio Borgia tomó posesión de su presa. La violó esa noche y la confinó en las habitaciones donde él se había establecido, para que diera la impresión de que la famosa condesa guerrera había sucumbido voluntariamente a sus encantos.

Aun bajo presión, Catalina se negó a ceder su dominio, así que fue llevada a Roma y encarcelada en la espantosa prisión del Castel Sant’Angelo. Durante un largo año, en una celda pequeña y sin ventanas, soportó su soledad y las interminables torturas ideadas por los Borgia. Su salud se deterioró y parecía destinada a morir en prisión, desafiante hasta el final, pero el caballeroso capitán francés Yves d’Allegre había caído bajo su hechizo. En nombre del rey de Francia, demandó una y otra vez que se le dejara en libertad, y cuando por fin tuvo éxito, la hizo trasladar a Florencia.

Retirada de la vida pública, Catalina empezó a recibir cartas de hombres de todas partes de Europa. Algunos la habían visto al paso de los años; la

mayoría sólo había oído hablar de ella. Obsesionados con su historia, le confesaban su amor y suplicaban un recuerdo, alguna reliquia que pudiesen adorar. Un hombre que había alcanzado a verla cuando fue a Roma por primera vez, le escribió: “Si sueño, parece que estoy con usted; si como, dejo de hacerlo para dirigirle la palabra. […] Usted está grabada en mi corazón”.

Debilitada por el año que había pasado en la cárcel, murió en 1509.

Interpretación

En la época de Catalina Sforza, los roles que una mujer podía desempeñar estaban severamente delimitados. Su rol fundamental era ser una buena madre y esposa; si era soltera, podía dedicar su vida a la religión o, en raros casos, convertirse en cortesana. Era como si un círculo estuviese trazado alrededor de cada mujer y ninguna se atreviera a explorar más allá. Interiorizaba esas restricciones en sus primeros años y su educación inicial. Si estudiaba sólo un limitado número de temas y practicaba únicamente ciertas habilidades, no podía ampliar su rol aun cuando deseara hacerlo. Conocimiento era poder.

Catalina destacó como una notable excepción, gracias a que se benefició de una singular confluencia de circunstancias. Los Sforza llevaban poco tiempo en el poder. En su ascenso a la cima habían descubierto que una esposa fuerte y capaz podía ser muy útil. Desarrollaron la costumbre de enseñar a sus hijas a cazar y a combatir con la espada para templarlas y volverlas intrépidas, cualidades importantes para alguien que debía someterse a un matrimonio arreglado. Sin embargo, el padre de Catalina fue más allá, quizá porque vio en ella un reflejo femenino de sí mismo. La confió a quien había sido su tutor, con lo que señaló una especie de identificación entre ambos.

Fue así como comenzó un excepcional experimento en el castillo de Porta Giovia. Aislada del mundo exterior y en poder de un alto grado de libertad, Catalina pudo desarrollarse en la dirección que deseara. Intelectualmente, pudo explorar todas las formas del conocimiento. Le fue posible satisfacer sus intereses naturales, en su caso la moda y las artes. En su adiestramiento físico, pudo dar rienda suelta a su espíritu arrojado y aventurero. En los primeros años de su educación, le fue posible sacar a relucir los muchos y muy diferentes lados de su carácter.

Así, cuando accedió a la vida pública, a los diez años de edad, fue lógico

que rebasara el estricto círculo que se imponía a las mujeres, lo cual le permitió desempeñar numerosos roles. Como una Sforza obediente, podría ser una esposa leal. Empática y cariñosa por naturaleza, podría ser también una madre devota. Experimentaba un enorme placer al ser la joven más hermosa y a la moda en la corte papal. Pero cuando los actos de su esposo parecieron condenarla junto con su familia, se sintió llamada a desempeñar otro papel. Enseñada a pensar por sí misma e inspirada por su padre, fue capaz de convertirse en una guerrera valiente y poner bajo su control una ciudad entera. Se convirtió asimismo en una aguda estratega, y tramaba varios movimientos en una crisis. Era capaz de dirigir a sus tropas, espada en mano. De niña había fantaseado con que ejercería esos diversos roles, de modo que le resultó natural y muy satisfactorio hacerlo en la vida real.

De Catalina podría decirse que tenía un espíritu femenino con un pronunciado matiz masculino, al revés de su padre. Esos rasgos femeninos y masculinos se combinaron, y le dieron un singular estilo de pensamiento y conducta. En el gobierno, mostraba un alto grado de empatía, algo muy inusual en esa época. Cuando la peste llegó a Forlì, ella atendió a los enfermos, con gran riesgo para su vida. Estuvo dispuesta a sufrir las peores condiciones en prisión para proteger la herencia de sus hijos, un extraño acto de sacrificio para una persona con poder. Al mismo tiempo, sin embargo, fue una negociadora firme y astuta, y no toleraba a los incompetentes ni a los débiles. Era ambiciosa y estaba orgullosa de ello.

En los conflictos, siempre hacía planes estratégicos para superar con su ingenio a sus agresivos adversarios y evitar el derramamiento de sangre. A Cesare Borgia trató de atraerlo al puente levadizo para atraparlo en una prolongada batalla y dar tiempo a sus aliados para que la rescatasen. Estuvo a punto de coronar ambos intentos.

Esta aptitud para desempeñar muchos roles, para combinar lo masculino con lo femenino, fue la fuente de su poder. La única ocasión en que renunció a esto fue en su matrimonio con Giacomo Feo. Cuando se enamoró de él, estaba en una posición muy vulnerable. Había sufrido inmensas presiones: lidiar con un esposo irremediable y abusivo, sobrevivir a los numerosos embarazos que la agobiaban, mantener las frágiles alianzas políticas que había creado. Así, experimentó de repente la rendida atención de Feo, y es lógico que buscara un respiro y renunciase por amor al control y el poder. No obstante, al limitarse al papel de esposa devota, reprimió su carácter de amplia gama. Tuvo que invertir su energía en aplacar las inseguridades de su

esposo. Perdió entre tanto toda iniciativa y pagó el precio, ya que experimentó una profunda depresión que estuvo a punto de costarle la vida. Aprendió la lección y permaneció fiel a sí misma el resto de su vida.

Quizá lo más sorprendente en la historia de Catalina Sforza es el efecto que tuvo en los hombres y mujeres de su tiempo. Habría sido de esperar que la gente la hubiera condenado por bruja o “marimacho” y rechazado su desdén a las convenciones de género. En cambio, fascinaba a casi todos los que entraban en contacto con ella. Las mujeres admiraban su fuerza. Isabella d’Este, contemporánea suya y soberana de Mantua, halló inspiración en ella y escribió después de su captura por Borgia: “Si los franceses critican la cobardía de nuestros hombres, al menos deberían elogiar el arrojo y valor de la mujer italiana”. Hombres de todo tipo —artistas, soldados, sacerdotes, nobles, sirvientes— se obsesionaron con ella. Incluso quienes querían destruirla, como Cesare Borgia, sentían una atracción inicial y el deseo de poseerla.

Los hombres podían hablar de batallas y estrategias con ella y sentir que lo hacían con un igual, no como con otras mujeres, con las que apenas podían conversar. Pero, sobre todo, percibían en ella una libertad estimulante. Ellos también tenían que desempeñar un rol de género que, aunque no tan restrictivo como el de las mujeres, tenía desventajas. Se esperaba que siempre tuvieran el control y fuesen duros e indomables. En el fondo les atraía esa peligrosa mujer, con la que podían perder el control. Catalina no era una muñeca femenina, totalmente pasiva y cuya única razón de ser fuera complacer a los hombres. Era desinhibida y auténtica, lo que inspiraba en ellos el deseo de liberarse también y rebasar su restringido rol.

Comprende: quizá te agrada imaginar que mucho se ha cambiado en cuanto a los roles de género, que el mundo de Catalina Sforza está demasiado lejos del nuestro como para que resulte relevante. Pero te equivocas. Aunque los detalles específicos de los roles de género fluctúan según la cultura y la época, el patrón es en esencia el mismo y es éste: todos somos al nacer seres complejos, con muchos lados. Tenemos cualidades del sexo opuesto, tanto por razones genéticas como por la influencia del padre del otro género. Nuestro carácter posee profundidades y dimensiones que le son naturales. Por lo que respecta a los hombres, los estudios demuestran que, a temprana edad, son emocionalmente más receptivos que las mujeres; tienen un alto grado de empatía y sensibilidad. Ellas tienen un natural espíritu aventurero y explorador. Poseen una voluntad muy recia, que les gusta ejercer para

transformar su entorno.

Cuando crecemos, sin embargo, tenemos que presentarle al mundo una identidad coherente. Debemos desempeñar ciertos roles y cumplir ciertas expectativas. Tenemos que prescindir de algunas cualidades naturales. Los hombres pierden su abundante gama de emociones y, en afán de salir adelante, reprimen su empatía natural. Las mujeres tienen que sacrificar su lado enérgico. Se supone que deben ser agradables, sonrientes y respetuosas, y anteponer siempre los sentimientos de los demás a los suyos. Una mujer puede ser jefa, pero debe ser atenta y flexible, nunca agresiva.

En este proceso, perdemos algunas de nuestras dimensiones y nos ajustamos a los roles esperados de nuestra época y cultura. Perdemos partes sustanciales y valiosas de nuestro carácter. En ocasiones, sólo nos damos cuenta de esto cuando tropezamos con personas menos reprimidas que nos fascinan. Catalina Sforza ejercía sin duda ese efecto. Tiene muchos equivalentes masculinos: el primer ministro británico del siglo XIX Benjamin Disraeli, Duke Ellington, John F. Kennedy y David Bowie son hombres que mostraron un inequívoco matiz femenino con el que intrigaban aún más a la gente.

Tu tarea es deshacerte de la rigidez que se apodera de ti cuando te identificas en exceso con el rol de género esperado. El poder reside en explorar ese rango medio entre lo masculino y lo femenino, en incumplir las expectativas de la gente. Recupera el lado duro o suave de tu carácter que has perdido o reprimido. Al relacionarte con la gente, amplía tu repertorio desarrollando más empatía o aprendiendo a ser menos cortés. Cuando enfrentes un problema o la resistencia ajena, enséñate a reaccionar de diferente forma: atacar cuando por lo general te defiendes, o viceversa. Aprende a combinar en tu pensamiento lo analítico con lo intuitivo para que seas más creativo (véase la última sección de este capítulo para más información sobre este tema).

No temas externar el lado sensible o ambicioso de tu carácter. Esas partes reprimidas claman por ser liberadas. En el teatro de la vida, amplía los papeles que ejerces. No te preocupes por las reacciones de los demás ante cualquier cambio en ti. No seas fácil de catalogar, lo cual les fascinará y te dará el poder de jugar con sus percepciones sobre ti, alterándolas a voluntad.

Es el terrible engaño del amor lo que nos induce a juguetear no con una mujer del mundo exterior, sino con una muñeca formada en

nuestro cerebro: la única mujer que tenemos siempre a nuestra disposición, la única que alguna vez poseeremos.

—MARCEL PROUST

CLAVES DE LA NATURALEZA HUMANA

A los seres humanos nos agrada creer que somos congruentes y maduros, y que tenemos un control razonable sobre nuestra vida. Tomamos decisiones con base en consideraciones racionales, en lo que más nos beneficiará. Tenemos libre albedrío. Sabemos más o menos lo que somos. Pero en un aspecto particular de la vida, esa opinión de nosotros mismos es fácil de destruir: cuando nos enamoramos.

Cuando estamos enamorados, caemos presa de emociones que no podemos controlar. Tomamos decisiones que nos es imposible explicar de modo racional y que a menudo resultan desafortunadas. Muchos tenemos al menos una relación venturosa en la vida, pero muchas más, indudablemente desventuradas, que terminan mal. Y con frecuencia repetimos las mismas malas decisiones de pareja, como si un demonio interior nos forzara a ello.

Nos gusta decirnos en retrospectiva que, cuando estamos enamorados, nos vence una especie de locura temporal. Pensamos que esos momentos representan la excepción, no la regla de nuestro carácter. Pero concedamos por el momento la posibilidad opuesta: que pasamos nuestra vida diaria consciente como sonámbulos, sin saber quiénes somos en realidad; ofrecemos al mundo una fachada de racionalidad, y confundimos la máscara con la realidad. Cuando nos enamoramos, en realidad somos *más* nosotros mismos. La máscara cae. Vemos que fuerzas inconscientes determinan muchas de nuestras acciones. Estamos más en contacto con la realidad de la esencial irracionalidad de nuestra naturaleza.

Examinemos algunos de los cambios más comunes que suceden cuando nos enamoramos.

Por lo común, nuestra mente se halla en un estado de distracción. Sin embargo, cuanto más nos enamoramos, más absorta está nuestra atención en una persona. Nos obsesionamos.

Nos agrada mostrar cierta apariencia al mundo, que dé realce a nuestras fortalezas. Cuando nos enamoramos, no obstante, suelen pasar a primer plano los rasgos opuestos. Una persona que tiende a ser fuerte e independiente

podría volverse de pronto indefensa, dependiente e histérica. Una persona comprensiva y empática podría volverse tiránica, exigente y ensimismada.

Como adultos nos creemos relativamente maduros y prácticos, pero cuando nos enamoramos podríamos hacer una repentina regresión a una conducta que sólo puede ser vista como infantil. Experimentamos temores e inseguridades muy exagerados. Sentimos terror al pensar en que seremos abandonados, igual que un bebé al que se le deja solo unos minutos. Tenemos bruscos cambios anímicos: del amor al odio, de la confianza a la paranoia.

Normalmente nos gusta imaginar que somos buenos jueces del carácter ajeno. Una vez encaprichados o enamorados, sin embargo, tomamos a un narcisista por un genio, a una persona posesiva por comprensiva, a un haragán por un incitante rebelde, a un fanático del control por un protector. Es frecuente que los demás vean la verdad e intenten desengañarnos, pero no los escucharemos. Peor todavía, seguiremos haciendo los mismos juicios erróneos una y otra vez.

Cuando observamos este tipo de estados alterados, podríamos vernos tentados a describirlos como modalidades de posesión. Somos habitualmente la persona racional A, pero bajo la influencia de un encaprichamiento, surge la persona irracional B. Aunque al principio, A y B fluctúan y hasta se combinan, entre más nos enamoramos, más domina la persona B. Ésta ve en la gente cualidades que no existen, actúa de forma contraproducente e incluso autodestructiva, es muy inmadura, tiene expectativas poco realistas y toma decisiones que más tarde le resultan misteriosas a la persona A.

Respecto a nuestro comportamiento en esas situaciones, en realidad nunca entendemos por completo lo que sucede. El inconsciente opera en gran medida y no tenemos acceso racional a sus procesos. No obstante, el eminente psicólogo Carl Jung —quien en el curso de su muy larga carrera analizó a miles de hombres y mujeres con casos de romances dolorosos— ofreció tal vez la más profunda explicación de lo que nos ocurre cuando nos enamoramos. De acuerdo con él, estamos poseídos en esos momentos. Le dio a la entidad (persona B) que se apodera de nosotros el nombre de *anima* (en el hombre) y de *animus* (en la mujer). Esta entidad reside en el inconsciente pero sale a la superficie cuando una persona del sexo opuesto nos fascina. Lo siguiente es el origen del *anima* y el *animus*, y la forma en que operan.

Todos poseemos hormonas y genes del sexo opuesto. Estos rasgos *contrasexuales* son una minoría (en mayor o menor grado, dependiendo del individuo), pero todos los tenemos y forman parte de nuestro carácter.

Igualmente significativa es la influencia en nuestra psique del padre del sexo opuesto, del que adquirimos rasgos femeninos o masculinos.

En los primeros años, somos muy abiertos y susceptibles a la influencia de los demás. Con el padre del sexo opuesto sostuvimos nuestro primer encuentro con alguien radicalmente distinto a nosotros. Mientras nos relacionábamos con su extraña naturaleza, se formó en respuesta una buena parte de nuestra personalidad, con lo que nos volvimos más dimensionales y polifacéticos. (Con el padre del mismo sexo suele existir un nivel de comodidad e identificación inmediata que no requiere la misma energía adaptativa.)

Por ejemplo, los niños tienden a expresar sin problema emociones y rasgos que han aprendido de su madre, como afecto explícito, empatía y sensibilidad. A la inversa, las niñas suelen expresar sin problema rasgos que han aprendido de su padre, como agresividad, arrojo, rigor intelectual y destreza física. Cada criatura también podría poseer por naturaleza esos rasgos del género opuesto. Además, cada padre tiene asimismo un lado sombra que la criatura debe asimilar o enfrentar. Por ejemplo, una madre podría ser narcisista antes que empática, y un padre, dominante o débil antes que fuerte y protector.

Los hijos deben adaptarse a esto. En cualquier caso, el niño y la niña interiorizarán las cualidades positivas y negativas del padre del sexo opuesto de forma inconsciente y profunda. Y la asociación con el padre del sexo opuesto estará cargada de todo tipo de emociones: vínculos físicos y sensuales, intensas sensaciones de emoción, fascinación o desilusión por lo que uno no recibió.

Sin embargo, pronto llega un periodo crítico en nuestros primeros años en el que debemos separarnos de nuestros padres y forjar nuestra identidad. Y la manera más simple y eficaz de crear esta identidad es en torno a los roles de género masculino y femenino. El chico tenderá a tener una relación ambivalente con su madre que lo marcará de por vida. Por un lado, ansía la seguridad y ferviente atención que su madre le da; por el otro, se siente amenazado por ella, como si ella pudiera sofocarlo con su feminidad al grado de perderse. Teme la autoridad y poder que ella tiene sobre su vida. A partir de cierta edad, él siente la necesidad de diferenciarse. Debe establecer su propia noción de identidad masculina. Es indudable que los cambios físicos que ocurren a medida que crece aportarán atributos masculinos a esa identidad, pero entretanto él tenderá a identificarse en exceso con ese rol (a

menos que se identifique con el femenino) y exagerará su rudeza e independencia para enfatizar su separación de su madre. Los otros lados de su carácter —la empatía, la gentileza y la necesidad de vinculación que asimiló de su madre o le son connaturales— tenderán a reprimirse y sumergirse en el inconsciente.

La chica podría tener un espíritu aventurero e incorporar a su personalidad la voluntad y determinación de su padre. Pero mientras crece, lo más probable es que se sienta presionada a ajustarse a ciertas normas culturales y a forjar su identidad en torno a lo que se considera femenino. Se da por supuesto que las mujeres deben ser agradables, dulces y respetuosas. Deben poner los intereses de los demás antes que los suyos. Deben dominar toda vena indómita, para lucir bien y ser objetos de deseo. En cada mujer, estas expectativas se convierten en voces que escucha en su cabeza, la juzgan sin cesar y hacen que dude de su autoestima. Esas presiones quizá sean sutiles en nuestros días, pero aún ejercen una poderosa influencia. Cuanto más exploradores, agresivos y oscuros sean estos lados de su carácter —tanto de ocurrencia natural como los adquiridos del padre—, más tenderá ella a reprimirlos y sumergirlos en el inconsciente, si adopta un rol femenino tradicional.

La parte femenina inconsciente del joven y el hombre es lo que Jung llama el *anima*. La parte masculina inconsciente de la joven y la mujer es el *animus*. Como uno u otro son una parte de nosotros profundamente oculta, nunca estamos conscientes de ella en la vida diaria. Pero una vez que somos fascinados por una persona del sexo opuesto, el *anima* y el *animus* cobran vida. Y si bien la atracción que sentimos por ella podría ser puramente física, lo más común es que quien ha llamado nuestra atención guarde inconscientemente un parecido —físico o psicológico— con nuestra madre o padre. Recuerda que esta relación primordial está cargada de energía, emociones y obsesiones reprimidas pero que ansían salir a la luz. Una persona que activa en nosotros esas asociaciones será un imán para nuestra atención, pese a que no estemos conscientes de su fuente.

Si la relación con la madre o el padre fue mayormente positiva, tenderemos a proyectar en esa otra persona las cualidades deseables que aquél o aquélla tenía, con la esperanza de volver a experimentar ese primer paraíso. Piensa, por ejemplo, en un joven cuya madre lo apoyó y adoró. Él podría haber sido un niño dulce y cariñoso, devoto de su madre y que reflejaba su energía comprensiva, pero reprimió esos rasgos cuando se convirtió en un hombre independiente con una imagen masculina que sostener. En la mujer

que activa una asociación con su madre, él verá la capacidad de adorarlo que anhela en secreto. Esta sensación de obtener lo que desea intensificará su entusiasmo y atracción física. Ella aportará las cualidades que él nunca desarrolló. Se enamora de su *anima*, en forma de la mujer deseada.

Si los sentimientos hacia la madre o el padre fueron en su mayoría ambivalentes (a causa de una atención variable), a menudo intentaremos remediar la relación original enamorándonos de alguien que nos recuerde a nuestra imperfecta figura paterna o materna, con la esperanza de sustraer sus cualidades negativas y conseguir lo que nunca obtuvimos por completo en nuestros primeros años. Si la relación fue mayormente negativa, podríamos buscar a alguien con las cualidades opuestas a las de ese padre, con frecuencia de naturaleza oscura y sombría. Por ejemplo, una niña cuyo padre fue muy estricto, distante y crítico podría tener el secreto deseo de rebelarse pero no atreverse a hacerlo. De joven quizá se sienta atraída por un hombre rebelde y poco convencional que represente el lado desenfrenado que ella nunca fue capaz de expresar, y que es el polo opuesto de su padre. El rebelde es su *animus*, ahora exteriorizado en forma de ese joven.

En cualquier caso, ya sea que la asociación haya sido positiva, negativa o ambivalente, se activan fuertes emociones, y al sentirnos transportados a la relación primordial de nuestra infancia, actuamos de forma contraria a la del personaje que representamos. Nos volvemos histéricos, indefensos, obsesivos, controladores. El *anima* y el *animus* tienen su personalidad propia, de manera que cuando cobran vida actuamos como la persona B. Dado que en realidad no nos relacionamos con hombres y mujeres tal como son, sino con nuestras proyecciones, terminan por decepcionarnos, como si fueran culpables de no ser lo que imaginamos. La relación tenderá a venirse abajo a causa de la mala interpretación y mala comunicación en ambas partes, y sin conocer la fuente de esto, seguiremos justo el mismo ciclo con la siguiente persona.

Existe una infinidad de variantes de estos patrones, porque cada quien tiene circunstancias y combinaciones muy particulares de lo masculino y lo femenino. Por ejemplo, hay hombres psicológicamente más femeninos que las mujeres y mujeres psicológicamente más masculinas que los hombres. Si son heterosexuales, el hombre se sentirá atraído por mujeres masculinas con las cualidades que él nunca desarrolló; tiene más *animus* que *anima*. La mujer se sentirá atraída por hombres femeninos. Hay muchas parejas contrasexuales de este tipo, algunas de ellas más francas que otras, y pueden resultar afortunadas si ambas partes consiguen lo que quieren; un famoso ejemplo

histórico es el del compositor Frédéric Chopin y la escritora George Sand, ella comparable con un esposo y él con una esposa. Si son homosexuales, el hombre o la mujer buscará de cualquier modo las cualidades contrasexuales que no desarrolló. En general, la gente es desequilibrada, se identifica en exceso con lo masculino o femenino y se siente atraída por el polo opuesto.

Tu tarea como estudioso de la naturaleza humana es doble: primero, intenta observar el *anima* y el *animus* tal como se manifiestan en los demás, en particular en sus relaciones íntimas. Si prestas atención a su conducta y patrones en esas situaciones, tendrás acceso a su inconsciente, que normalmente se te niega. Verás las partes de sí mismos que han reprimido y podrás usar este conocimiento con gran efecto. Pon especial atención en quienes son hipermasculinos o hiperfemeninas. Puedes estar seguro de que bajo la superficie acecha un *anima* muy femenina en el hombre y un *animus* muy masculino en la mujer. Cuando la gente llega demasiado lejos en la represión de sus cualidades femeninas o masculinas, éstas tenderán a emerger de una forma caricaturesca.

El hombre hipermasculino, por ejemplo, estará obsesionado en secreto con la ropa y su apariencia. Exhibirá un interés inusual en el aspecto de la gente, incluidos otros hombres, y hará juicios mordaces sobre ella. Richard Nixon intentaba desesperadamente proyectar una imagen de macho a quienes trabajaban con él cuando fue presidente, pero a menudo comentaba y se escandalizaba por el color de los trajes que vestían y de las cortinas de su oficina. El hombre hipermasculino expresará firmes opiniones sobre automóviles, tecnología o política no basadas en un verdadero conocimiento; cuando se le haga notar esto, saldrá histéricamente en su defensa, hará un berrinche o pucheros. Intenta contener siempre sus emociones, pero éstas pueden tener vida propia. Por ejemplo, de repente podría ponerse muy sentimental sin quererlo.

La mujer hiperfemenina ocultará con frecuencia mucho enojo y rencor reprimidos por el rol que se le obliga a desempeñar. Su conducta seductora e infantil con los hombres es de hecho una treta de poder para engañar, atrapar y herir a su presa. Su lado masculino se traslucirá en un comportamiento agresivo-pasivo, intentos de dominar a la gente en sus relaciones de modo subrepticio. Bajo su dulce y complaciente fachada, ella puede ser muy decidida y sentenciosa. Su determinación, siempre escondida, emergerá en una terquedad irracional en asuntos insignificantes.

Tu segunda tarea es tomar conciencia de ese mecanismo de proyección

dentro de ti. (Véase la sección siguiente para tipos comunes de proyecciones.) Las proyecciones tienen un papel positivo en tu vida y quizá no puedes detenerlas aunque te lo propongas, porque son automáticas e inconscientes. Sin ellas no prestarías atención a una persona, no te fascinarías con ella, no la idealizarías ni te enamorarías. Pero una vez que la relación se desarrolla, debes tener fuerza y conciencia para contener las proyecciones, a fin de que puedas comenzar a ver a mujeres y a hombres tal como son. Quizás esto te permita darte cuenta de que la otra persona y tú son incompatibles, o de lo contrario. Una vez en contacto con la persona real, puedes seguir idealizándola, pero lo harás con base en sus cualidades positivas reales. Quizá sus defectos te agraden. Podrás hacer todo esto si tomas conciencia de tus patrones y de las cualidades que tiendes a proyectar a otros.

Esto también tiene relevancia en relaciones no íntimas con el sexo opuesto. Imagina que un compañero de trabajo critica tu labor o aplaza una reunión que tú pediste. Si resulta que es del sexo opuesto, ese acto despertará en ti toda clase de emociones —rencor, temor, desconcierto, hostilidad—, junto con algunas proyecciones, mientras que si fuera de tu propio género, tu reacción sería más leve. Ver esta dinámica en la vida diaria te permitirá controlarla y sostener relaciones más armoniosas con personas del sexo opuesto.

Tu tercera tarea es dirigir la vista a tu interior para que veas las cualidades femeninas o masculinas reprimidas o no desarrolladas dentro de ti. Verás destellos de tu *anima* o *animus* en tus relaciones con personas del sexo opuesto. La resolución que deseas ver en un hombre o la empatía que querrías ver en una mujer es algo que debes desarrollar en ti, para sacar a relucir tu matiz femenino o masculino. Lo que en esencia haces es integrar en tu personalidad cotidiana cualidades que posees, pero que has reprimido. Ya no operarán de modo independiente y automático, en forma de posesión. Se volverán parte de tu yo ordinario y tu autenticidad atraerá a los demás. (Para más información sobre este tema, véase la última sección de este capítulo.)

Finalmente, en relación con los roles de género nos gusta imaginar una continua línea de progreso que conduce a la igualdad perfecta, y creer que no estamos lejos de alcanzar ese ideal. Pero esto dista mucho de ser cierto. Aunque en un nivel es posible advertir progresos evidentes, en otro más profundo vemos creciente tensión y polarización entre los sexos, como si los antiguos patrones de desigualdad entre hombres y mujeres ejercieran en

nosotros una influencia inconsciente.

Esta tensión parece a veces una guerra, que se deriva de una creciente distancia psicológica entre los géneros en la que las personas del sexo opuesto semejan ser criaturas extrañas, con hábitos y patrones de conducta que no comprendemos. Esta distancia puede convertirse en hostilidad en algunos casos. Aunque esto es perceptible en hombres y mujeres por igual, la hostilidad es mayor en los hombres. Tal vez esto tiene que ver con la hostilidad latente que muchos hombres experimentan hacia la figura materna, y con la sensación de dependencia y debilidad que ella detona de manera inconsciente. La noción de masculinidad de los hombres suele tener un filo defensivo que revela inseguridades subyacentes. Esta inseguridad no ha hecho más que agudizarse con los cambios en los roles de género, lo que aumenta la desconfianza y hostilidad entre hombres y mujeres.

No obstante, este conflicto externo entre los géneros es apenas un reflejo de un conflicto interno no resuelto. Mientras la feminidad o masculinidad interior continúe negándose, la distancia exterior no cesará de crecer. Cuando acortamos esta distancia desde dentro, nuestra actitud hacia el sexo opuesto cambia también. Sentimos una vinculación más estrecha. Podemos hablar y relacionarnos con esas personas como si lo hiciéramos con partes de nosotros mismos. La polaridad entre los sexos existe aún y sigue causando atracción y enamoramiento, pero ahora incluye el deseo de acercarnos más a lo femenino o lo masculino. Esto es muy distinto a la polarización entre los géneros, en la que la distancia y la hostilidad pasan al primer plano en la relación y apartan más a las personas. La vinculación interna mejorará mucho la externa y debería ser nuestro ideal.

Proyección de género: tipos

Aunque existen infinitas variantes, a continuación encontrarás seis de los tipos más comunes de proyecciones de género. Usa este conocimiento en tres formas: primero, identifica en ti cualquier tendencia hacia una de estas modalidades de proyección. Esto te ayudará a comprender algo profundo de tus primeros años y te facilitará dejar de proyectarte en los demás. Segundo, utiliza esto como una herramienta invaluable para tener acceso al inconsciente de otros a fin de ver su *anima* y su *animus* en acción.

Por último, presta atención al modo en que los demás proyectan en ti sus

necesidades y fantasías. Ten en mente que cuando eres el blanco de proyecciones ajenas, te sientes tentado a cumplir esa idealización de ti, a ser la fantasía de otro. Caerás atrapado en la ilusión ajena y querrás creer que eres tan grande, fuerte o empático como el otro imagina. Empezarás a desempeñar inadvertidamente el rol que esa persona desea; te convertirás en la figura materna o paterna que anhela. Sin embargo, al final lo resentirás; no puedes ser tú mismo, no se te aprecia por tus cualidades genuinas. Más vale que estés consciente de esta dinámica antes de que te atrape.

El romántico perverso: a la mujer en este escenario, el hombre con el que fantasea —por lo general mayor que ella y exitoso— podría parecerle un libertino, el sujeto que no puede evitar perseguir a las jóvenes, pero también es romántico. Cuando se enamora, la colma de atenciones. Así pues, decidirá seducirlo y convertirse en el blanco de su atención, explotar las fantasías de él. ¿Es posible acaso que no quiera sentar cabeza con ella y reformarse? Ella se deleitará en su amor. Pero resulta que él no es tan fuerte, masculino o romántico como ella había imaginado. Es un poco ensimismado. Ella no obtiene la atención deseada, o no por mucho tiempo. Él no puede reformarse y la abandona.

Ésta suele ser la proyección de mujeres que tuvieron una intensa y hasta coqueta relación con su padre. Este tipo de padres tienden a juzgar aburrida a su esposa, y en cambio, simpática y divertida a su joven hija. Recurren a ella en busca de inspiración; la hija se vuelve adicta a esa atención y experta en hacerse pasar por la niña que papá desea. Esto le da una sensación de poder. Adopta de por vida la meta de recuperar esa atención y el poder consecuente. Toda asociación con la figura paterna pondrá en marcha el mecanismo de proyección, y ella inventará o exagerará el romanticismo del hombre.

Un buen ejemplo de este tipo sería Jacqueline Kennedy Onassis. Jack Bouvier, su padre, adoraba a su dos hijas, pero Jacqueline era su preferida. Él era muy apuesto y elegante, un narcisista obsesionado con su cuerpo y la ropa que vestía. Se consideraba macho y atrevido, pero detrás de esa fachada era muy femenino en sus gustos y sumamente inmaduro, además de un notorio donjuán. Trataba a Jackie como novia y amante más que como hija. Para Jackie, él no podía hacer nada mal. Se tomaba a orgullo la popularidad de su padre con las mujeres. En las frecuentes peleas entre sus padres, Jackie se ponía siempre del lado de él. En comparación con el padre, cariñoso y divertido, la madre era rígida y mojigata.

Como pasaba mucho tiempo con él, aun después de que sus padres se

divorciaron, y pensaba en él constantemente, Jackie absorbió su energía y espíritu. De joven dirigía toda su atención a hombres mayores, poderosos y poco convencionales, con quienes podía recuperar el papel que había interpretado con su padre, siempre la niña necesitada de su amor pero también muy coqueta. Y continuamente se desilusionaba de los hombres que había elegido. John F. Kennedy fue el que estuvo más cerca de cumplir su ideal, porque era muy parecido a su padre en apariencia y espíritu. Sin embargo, él no le prestó nunca la atención que deseaba. Era muy ensimismado, estaba muy ocupado en sus aventuras con otras mujeres. No era en realidad un tipo romántico. Jackie se sentía constantemente frustrada en esta relación, pero estaba atrapada en ese patrón, así que después se casó con Aristóteles Onassis, hombre mayor, despreocupado y de gran poder, que parecía muy elegante y romántico, pero que la trataba terriblemente y la engañaba sin cesar.

Las mujeres ubicadas en este escenario están atrapadas en la atención temprana que su padre les prestó. Tienen que ser constantemente encantadoras, incitantes y coquetas para provocar después esa atención. Su *animus* es seductor, aunque con un filo masculino agresivo, ya que absorbieron mucha energía de su padre, pero están en una búsqueda continua de un hombre que no existe. Si él fuera muy atento y un romántico incansable, se aburrirían. Lo considerarían demasiado débil. Les atrae en secreto el lado perverso del hombre de sus fantasías y el narcisismo concomitante. Al paso de los años, las mujeres atrapadas en esta proyección resentirán cada vez más la excesiva energía que han invertido en explotar las fantasías de los hombres sin recibir casi nada a cambio. La única forma en que pueden salir de esa trampa es advertir el patrón, dejar de mitificar a su padre y pensar más bien en el daño que les causó con su inadecuada atención.

La elusiva mujer perfecta: él cree haber encontrado a la mujer perfecta. Le dará lo que le ha faltado en sus relaciones anteriores, sea un poco de desenfreno, alivio y compasión, o una chispa creativa. Aunque ha tenido pocos encuentros con la mujer en cuestión, imagina todo tipo de experiencias positivas a su lado. Cuanto más piensa en ella, menos puede vivir sin ella. Cuando hable de esta mujer perfecta, notarás que no hay muchos detalles concretos acerca de qué la vuelve perfecta. Si él no logra forjar una relación, se desencantará muy pronto. Ella no es lo que él pensó, lo engañó. Pasa entonces a la siguiente mujer en la cual proyectar su fantasía.

Ésta es una modalidad muy común de proyección masculina. Contiene

todos los elementos que el hombre cree no haber obtenido nunca de su madre ni de ninguna otra mujer que ha tratado. Esta compañera ideal lo perseguirá en sueños. No se le aparecerá bajo la forma de ninguna conocida, porque es una mujer creada en su imaginación: joven y elusiva, pero que promete algo grandioso. En la vida real, ciertos tipos de mujeres detonarán esta proyección. Ella es muy difícil de atrapar y se ajusta a lo que Freud llamó la mujer narcisista: autónoma, sin necesidad de un hombre o nadie más para sentirse completa. En el fondo, puede ser un poco fría, una pantalla en la que los hombres pueden proyectar lo que sea. O bien, puede parecer un espíritu libre, llena de energía creativa, aunque sin una noción clara de su identidad. A los hombres les sirve como musa, una chispa para su imaginación, un aliciente para relajar su mente rígida.

Los hombres propensos a esta proyección tuvieron por madre a una mujer que no siempre se ocupaba de ellos. Quizás ella esperaba que el hijo le diera la atención y validación que no obtenía de su esposo. Debido a esta inversión, cuando el chico se convierte en hombre, siente un inmenso vacío interior que debe llenar todo el tiempo. No puede verbalizar con exactitud lo que desea o le faltó, y de ahí la vaguedad de su fantasía. Pasará la vida buscando esa figura elusiva y jamás se contentará con una mujer de carne y hueso. La siguiente mujer siempre será la perfecta. Si le cautiva el tipo narcisista, repetirá el problema que experimentó con su madre, prendado de una mujer que no puede darle lo que quiere. Su *anima* es soñadora, introspectiva y voluble, la conducta que exhibirá cuando se enamora.

Los hombres de este tipo deben identificar la naturaleza de su patrón. Lo que de verdad necesitan es buscar e interactuar con un mujer real, aceptar sus inevitables defectos y dar más de sí mismos. A menudo prefieren perseguir su fantasía porque en esa situación tienen el control y están en libertad de marcharse cuando la realidad hace su aparición. Para romper el patrón, estos hombres tendrán que ceder parte de ese control. Respecto a su necesidad de una musa, deben aprender a encontrar esa inspiración en su interior, recurrir más al *anima* que llevan dentro. Están muy alejados de su espíritu femenino y deben relajar sus procesos mentales. Sin necesidad del desenfado de la mujer de sus fantasías, se relacionarán mejor con las mujeres reales con las que conviven.

El rebelde adorable: para las mujeres a las que les atrae e intriga este tipo de hombre, él tiene un evidente desdén por la autoridad; es un inconforme. A diferencia del romántico perverso, este varón será joven y no tan exitoso.

Tenderá a estar fuera del usual círculo de conocidos de ella. Tener una relación con él siempre ha sido tabú; el padre de ella no lo aprobaría, quizá tampoco sus amigos y colegas. Sin embargo, si surge una relación, ella verá un lado completamente distinto de él. No puede conservar un buen empleo, y no porque sea rebelde, sino porque es perezoso e ineficaz. Pese a sus tatuajes y cabeza a rape, es muy convencional, controlador y dominante. La relación se vendrá abajo, pero la fantasía perdurará.

La mujer con esta proyección tuvo por padre a un hombre fuerte y patriarcal que era distante y estricto. Este padre representa orden, reglas y convenciones. Criticaba mucho a su hija: nunca era tan buena, linda o inteligente como debía. Ella interiorizó esa voz crítica, que oye en su cabeza todo el tiempo. De niña soñaba que se rebelaba y se imponía sobre el control de su padre, pero a menudo se le obligaba a obedecer y a desempeñar el rol de hija dócil. Reprimió entonces su deseo de rebelarse, que convirtió en su *animus*, muy molesto y resentido. En lugar de desarrollar rebelión, quiere exteriorizarla bajo la forma de un hombre rebelde. Si, con base en su apariencia, percibe que cierta persona podría ser ese hombre, proyectará en él fantasías sexuales, con una fuerte carga emocional. Elegirá con frecuencia a un hombre relativamente joven porque esto lo vuelve menos amenazador, menos patriarcal. No obstante, su juventud e inmadurez hacen casi imposible formar una relación estable, y ella manifestará su lado colérico a medida que se desencante.

Una vez que una mujer reconoce que es proclive a esta proyección, debe aceptar un hecho sencillo: lo que en verdad desea es desarrollar independencia, determinación y capacidad para desobedecer. Aunque nunca es demasiado tarde para hacerlo, esas cualidades deben formarse y desarrollarse en pequeños pasos, con retos diarios en los que ella practique decir no, quebrantar algunas reglas, etcétera. Al volverse más enérgica, empezará a tener relaciones más equitativas y satisfactorias.

La perdida: para el hombre en cuestión, la mujer que le fascina es muy diferente a todas las que ha conocido. Quizá proceda de una cultura o clase social distinta. Tal vez no esté tan preparada como él. Podría haber algo turbio en su carácter y su pasado; tiene sin duda menos restricciones físicas que la mayoría. La cree desinhibida. Parece necesitar protección, educación y dinero. Él será quien la salve y eleve. Pero entre más se acerca a ella, menos resultan las cosas como esperaba.

En *Por el camino de Swann*, primer volumen de *En busca del tiempo*

perdido, de Marcel Proust, el protagonista, Charles Swann —basado en una persona real—, es un esteta, un conocedor de arte. También es un donjuán que teme a muerte toda relación o compromiso. Ha seducido a muchas mujeres de su clase, pero entonces conoce a Odette, quien proviene de un círculo social sin duda distinto. Es inculta y un poco vulgar; algunos la calificarían como cortesana. Ella lo intriga. Un día, mientras contemplan una escena bíblica de un fresco de Botticelli, él le encuentra parecido con una de las mujeres en esa pintura. Esto le fascina y empieza a idealizarla. De seguro Odette ha tenido una vida difícil y merece algo mejor. Pese a su temor al compromiso, se casará con ella y la instruirá en las cosas más finas de la vida. Lo que no comprende es que ella es completamente distinta a la mujer con que fantasea. Es muy astuta y de voluntad recia, mucho más fuerte que él. Terminará convirtiéndolo en su esclavo mientras sigue teniendo aventuras con otros hombres y mujeres.

Los hombres de este tipo tuvieron en su infancia una fuerte figura materna. Eran niños buenos, obedientes y magníficos estudiantes. Les atraen conscientemente las mujeres instruidas y que parecen buenas y perfectas. Inconscientemente, sin embargo, les atraen las mujeres imperfectas, malas o de dudoso carácter. En secreto ansían lo opuesto a sí mismos. Es la clásica división de la madre/puta: desean por esposa a la figura materna, pero sienten mucha mayor atracción física por la puta, la perdida, el tipo de mujer a la que le gusta exhibir su cuerpo. Han reprimido el lado travieso, sensual y atrevido de su carácter infantil. Son demasiado rígidos y civilizados. La única manera en que pueden entrar en contacto con esas cualidades es a través de mujeres que parecen muy distintas a ellos. Igual que Swann, hallan la forma de idealizarlas mediante una referencia intelectual sin relación con la realidad. Proyectan en ellas debilidad y vulnerabilidad. Se dicen que quieren ayudarlas y protegerlas, cuando lo que en verdad les atrae es el peligro y los placeres licenciosos que ellas prometen. Como subestimaron su fuerza, terminan a menudo como sus peones. Su *anima* es pasiva y masoquista.

Los hombres que practican este tipo de proyección deben desarrollar los aspectos menos convencionales de su carácter. Deben salir de su zona de confort y probar nuevas experiencias. Requieren más desafíos, e incluso un poco de peligro que les ayude a relajarse. Tal vez deben correr más riesgos en el trabajo. Tienen que desarrollar asimismo el lado físico y sensual de su carácter. Como no tienen que conseguir lo que desean buscando a la mujer perdida, pueden satisfacer sus impulsos con cualquier mujer, no de manera

pasiva, a la espera de que ella los guíe, sino iniciando activamente los placeres prohibidos.

El hombre superior: él parece brillante, hábil, fuerte y estable. Irradia seguridad y poder. Podría ser un hombre de negocios de alto nivel, profesor, artista, gurú. Aunque quizá sea mayor y no muy atractivo físicamente, su confianza en sí mismo le otorga un aura seductora. Para la mujer atraída por este tipo de hombre, una relación con él le concedería una sensación indirecta de fortaleza y seguridad.

En la novela *Middlemarch: un estudio de la vida en provincias* (1872), de George Eliot, la protagonista, Dorothea Brooke, es una huérfana de diecinueve años de edad educada por un tío rico. Es muy hermosa y sería un excelente partido matrimonial. De hecho, el joven sir James Chettam la corteja asiduamente. Pero una noche ella conoce al mucho mayor Edward Casaubon, rico terrateniente que ha dedicado su vida a labores eruditas, y le intriga. Dorothea le presta atención y Casaubon la corteja, para horror de su hermana y su tío. Ellos lo encuentran feo, ya que tiene lunares en el rostro y una tez pálida; sorbe al comer y habla muy poco. Para Dorothea, en cambio, su rostro rebosa espiritualidad. Está muy por encima de las personas a la que les importa la etiqueta. Habla poco porque nadie le entendería. Casarse con él sería como hacerlo con Pascal o Kant. Aprenderá latín y le ayudará a concluir su gran obra maestra, *La clave de todas las mitologías*. Y él le ayudará a instruirse y elevarse. Será el padre que tanto ha buscado de forma inconsciente. Sólo después de haberse casado con él descubre la verdad: está muerto por dentro y es muy controlador. La considera una secretaria con pretensiones. Está atrapada en un matrimonio sin amor.

Aunque los detalles de la relación podrían ser ahora muy distintos, este tipo de proyección es muy común en las mujeres. Se deriva de una sensación de inferioridad. La mujer que se encuentra en este caso ha interiorizado la voz del padre y otros que la criticaban demasiado y reducían su autoestima diciéndole lo que era y cómo debía comportarse. Dado que nunca desarrolló su fortaleza o seguridad, busca esas cualidades en los hombres y exagera sus rasgos. Muchos de los hombres que reaccionan a ella perciben su baja autoestima y la juzgan atractiva. Les agrada la rendida atención de una mujer joven a la que puedan dominar y controlar. Éste sería el caso clásico del profesor que seduce a su alumna. A causa de que es raro que estos hombres sean tan brillantes, listos y seguros como la mujer cree, ella se desilusiona y lo deja o permanece atrapada en su baja autoestima, atada a las

manipulaciones de él y culpándose de todos los problemas.

Lo que esta mujer debe hacer es darse cuenta primero de que la fuente de su inseguridad son las críticas de los demás, que ella ha aceptado e interiorizado. Su inseguridad no se deriva de una inherente falta de inteligencia o mérito. Ella debe empeñarse en desarrollar fuerza y seguridad en sus actos: asumir proyectos, poner un negocio, dominar un oficio. Debe verse como un igual de los hombres, tan fuerte y creativa como ellos, o incluso más. Con una auténtica seguridad en sí misma será capaz de evaluar el verdadero valor y carácter de los hombres que conozca.

La adoratriz ideal: él es impulsivo y ambicioso, pero su vida es difícil. El mundo es cruel e implacable, y no resulta fácil encontrar un respiro. Siente que algo falta en su vida. Justo entonces llega una mujer que es atenta con él, cordial e interesante. Parece admirarlo. Él se siente muy atraído por ella y su energía. Ésa es la mujer que lo complementa, que lo ayuda a encontrar alivio. Pero conforme la relación se desarrolla, ella deja de parecer agradable y atenta. Es un hecho que ha dejado de admirarlo. Él concluye que lo engañó o cambió, y esa traición le enoja.

Esta proyección masculina emana de un particular tipo de relación con la madre: ella adora a su hijo y lo colma de atenciones, quizá para compensar que nunca recibe de su esposo lo que desea. Llena al niño de seguridad en sí mismo; él se vuelve adicto a esa atención y ansía su cordialidad y envolvente presencia, justo lo que ella quiere.

Cuando el hijo crece, se vuelve muy ambicioso, quiere cumplir siempre las expectativas de su madre. Se esfuerza mucho. Decide perseguir a determinado tipo de mujer e inducirla sutilmente después a que desempeñe el rol de madre: que lo consuele, adore y eleve su ego. En muchos casos, la mujer llega a comprender que él la manipuló para que adoptara ese papel y lo resentirá. Dejará de ser amable y reverente. Él la culpará por haber cambiado, cuando fue él quien proyectó cualidades que no existían y la obligó a ajustarse a sus expectativas. La separación resultante será muy dolorosa para él, porque ha invertido mucha energía desde sus primeros años y lo sentirá como un abandono de su figura materna. Aun si logra que la mujer adopte ese rol, resentirá su dependencia de ella, la misma dependencia y ambivalencia que tenía con su madre. Podría entonces sabotear la relación o apartarse. Su *anima* tiene un agudo filo recriminador, siempre listo para quejarse y culpar.

El hombre que se encuentra en este caso debe ver el patrón de esas relaciones en su vida. Esto debería indicarle que tiene que desarrollar las

cualidades maternales que proyecta en las mujeres. Debe ver que su ambición se deriva de su deseo de complacer a su madre y cumplir sus expectativas. Tiende a esforzarse demasiado. Debe aprender a reconfortarse y tranquilizarse, a apartarse de vez en cuando y a sentirse satisfecho de sus logros. Debe ser capaz de cuidar de sí mismo. Esto mejorará drásticamente sus relaciones. Dará más, en lugar de esperar que se le adore y proteja. Se relacionará con las mujeres tal como son, y quizás al final ellas se sientan impulsadas de manera inconsciente a darle el bienestar que necesita sin ser forzadas a ello.

Hombre/mujer original

Una experiencia común de los seres humanos es que en determinado momento de la vida —con frecuencia cerca de los cuarenta años de edad— atravesamos lo que se conoce como una crisis de madurez. Nuestro trabajo se ha vuelto mecánico e insulso. Nuestra relación íntima ha perdido su emoción y espíritu. Anhelamos cambiar y lo buscamos en una nueva carrera o relación, nuevas experiencias, incluso algún peligro. Esos cambios podrían darnos a corto plazo una sacudida terapéutica, pero dejan intacta la verdadera fuente del problema, y el malestar regresará.

Veamos este problema desde un ángulo distinto: como una crisis de identidad. De niños teníamos un fluido concepto de nosotros mismos. Absorbíamos la energía de todos y todo lo que nos rodeaba. Sentíamos una amplia gama de emociones y estábamos abiertos a la experiencia. En nuestra juventud, en cambio, tuvimos que formar un yo social coherente que nos permitiera encajar en un grupo. Para hacerlo tuvimos que recortar y tensar nuestro espíritu fluido. Y gran parte de ese ajuste giró alrededor de los roles de género. Tuvimos que reprimir aspectos masculinos o femeninos de nosotros, a fin de sentir y presentar un yo más congruente.

Al final de nuestra adolescencia, ajustamos continuamente esa identidad con el propósito de encajar; es todavía un trabajo en proceso, y obtenemos cierto placer en forjarla. Sentimos que nuestra vida puede seguir muchas direcciones, y tantas posibilidades nos fascinan. Pero al paso de los años, el rol de género que adoptamos es cada vez más fijo, y comenzamos a sentir que hemos perdido algo esencial, que ya somos muy distintos a como éramos en nuestra juventud. La energía creativa se ha agotado. Lógicamente, buscamos

fuera de nosotros la fuente de esta crisis, pero viene del interior. Nos hemos desbalanceado, nos hemos identificado con demasiada rigidez con nuestro rol y la máscara que presentamos a los demás. Nuestra naturaleza original incorporaba más cualidades entre las que absorbíamos de nuestra madre o padre y más rasgos del sexo opuesto que forman parte de nosotros por razones biológicas. En cierto momento, nos rebelamos en nuestro interior contra la pérdida de una parte tan esencial de nosotros.

En culturas primitivas del mundo entero, el sabio o la sabia de la tribu era el chamán, el curandero capaz de comunicarse con el mundo espiritual. El chamán tenía una mujer o esposa interior a la que escuchaba atentamente y que lo guiaba. La chamana tenía un esposo interior. El poder de los chamanes provenía de la intensidad de su comunicación con esa figura interna, a la que se experimentaba por dentro como una mujer u hombre real. La figura del chamán refleja una profunda verdad psicológica a la que nuestros antepasados tenían acceso. De hecho, en los mitos de muchas culturas antiguas —persa, hebrea, griega, egipcia— se creía que los seres humanos originales eran al mismo tiempo masculinos y femeninos; esto los volvió tan poderosos que los dioses les temieron y los partieron a la mitad.

Entiende: la recuperación de tu naturaleza original contiene un poder elemental. Si te relacionas más con las partes femenina y masculina dentro de ti, liberarás una energía que has reprimido; tu mente recobrará su natural fluidez; comprenderás y te relacionarás mejor con las personas del sexo opuesto, y al librarte de la cualidad defensiva de tu rol de género te sentirás más seguro de lo que eres. Esa recuperación requiere que juegues con estilos de pensar y actuar más masculinos o femeninos, según cuál sea tu desequilibrio. Pero antes de describir dicho proceso, debemos aceptar un arraigado prejuicio humano sobre lo masculino y lo femenino.

Desde hace milenios, han sido los hombres quienes han definido en gran medida los roles masculino y femenino, e impuesto juicios de valor sobre ellos. Los estilos femeninos de pensar se asociaban con la irracionalidad, y las formas femeninas de actuar eran vistas como débiles e inferiores. Quizás hemos progresado en apariencia en términos de la tradicional desigualdad entre los géneros, pero esos juicios echan aún profundas raíces en nosotros. El estilo masculino de pensar todavía se considera superior y la feminidad se experimenta aún como blanda y débil. Muchas mujeres han interiorizado estos juicios. Creen que ser iguales significa poder ser tan duras y agresivas como los hombres. Pero lo verdaderamente necesario en el mundo moderno

es ver lo masculino y lo femenino como totalmente iguales en su potencial capacidad de razonamiento y fuerza de acción, aunque en formas diferentes.

Demos por supuesto que existen un estilo femenino y otro masculino de pensar, actuar, aprender de la experiencia y relacionarse con los demás. Estos estilos se han reflejado en el comportamiento de hombres y mujeres durante miles de años. Algunos de ellos se relacionan con diferencias psicológicas, otros se derivan principalmente de la cultura. Sin duda, hay hombres que tienen más estilos femeninos y mujeres con más estilos masculinos, pero casi todos nos inclinamos más a un lado que al otro. Nuestra tarea es abrirnos al lado opuesto. Lo único que tenemos que perder es nuestra rigidez.

Estilos masculino y femenino de pensar: el pensamiento masculino tiende a concentrarse en lo que distingue a los fenómenos entre sí y a clasificarlos. Busca contrastes entre las cosas para catalogarlas mejor. Quiere desarmar las cosas como si fueran una máquina y analizar las partes que integran el todo. Su proceso mental es lineal, deduce la secuencia de pasos que componen un suceso. Prefiere ver las cosas desde fuera, con desapego emocional. La manera masculina de pensar tiende a preferir la especialización, la inmersión en algo específico. Experimenta placer al descubrir el orden de los fenómenos. Le gusta formar estructuras elaboradas, sea en un libro o en un negocio.

El pensamiento femenino tiene una orientación distinta. Gusta de concentrarse en el todo, la manera en que están interconectadas las partes, la Gestalt general. Al considerar a un grupo de personas, quiere ver cómo se relacionan entre sí. En lugar de inmovilizar los fenómenos en el tiempo con objeto de examinarlos, se concentra en el proceso orgánico en sí mismo, cómo una cosa se convierte en otra. Al tratar de resolver un enigma, el estilo femenino preferirá meditar en varios aspectos, absorber los patrones y permitir que las respuestas y soluciones lleguen con el paso del tiempo, como si debieran cocinarse. Esta forma de pensar crea una capacidad de entendimiento cuando las interrelaciones ocultas de las cosas se vuelven repentinamente visibles a manera de destellos intuitivos. En contraste con la especialización, le interesa cómo se relacionan entre sí diferentes campos o formas de conocimiento. Al estudiar otra cultura, por ejemplo, querrá acercarse a ella, comprender cómo se le experimenta desde dentro. Es más sensible a la información de los sentidos, no sólo del razonamiento abstracto.

Desde hace demasiado tiempo, el estilo masculino se ha visto como más racional y científico, pero esto no refleja la realidad. Todos los grandes

científicos de la historia han exhibido una eficaz combinación de estilos masculino y femenino. Los mayores descubrimientos del biólogo Louis Pasteur fueron producto de su aptitud para abrir su mente a todas las explicaciones posibles y dejar que se cocinaran en su mente, a fin de ver las relaciones entre una amplia variedad de fenómenos. Einstein atribuyó todos sus descubrimientos importantes a intuiciones, en las que largas horas de reflexión dieron paso a súbitos discernimientos sobre las interrelaciones de ciertos hechos. La antropóloga Margaret Mead se sirvió de los que en su tiempo eran los modelos abstractos más recientes para analizar con rigor algunas culturas indígenas, pero lo combinó con la estadía en ellas durante varios meses y de entender qué se sentía experimentarlas desde dentro.

En los negocios, Warren Buffett es un ejemplo de alguien que mezcla los dos estilos de pensamiento. Cuando considera comprar una compañía, la divide en las partes que la componen y las analiza a fondo, estadísticamente, pero también intenta hacerse una idea de la Gestalt general de la empresa, cómo se relacionan entre sí los empleados, el espíritu del grupo infundido por el hombre o mujer al mando: muchos de los aspectos intangibles que la mayoría de las personas de negocios ignoran. Observa una compañía por fuera y por dentro.

Casi todas las personas se inclinan más a un estilo de pensamiento que al otro. Busca un equilibrio e inclínate más en la otra dirección. Si tiendes más al lado masculino, amplía los campos que analizas, busca relaciones entre diferentes formas de conocimiento. Al perseguir soluciones, considera más posibilidades, concede más tiempo al proceso de deliberaciones y permite asociaciones más libres. Debes tomar en serio las intuiciones que emergen después de una extensa deliberación y no descartar el valor de las emociones en el pensamiento. Sin emoción ni inspiración, tu pensamiento puede pudrirse y extinguirse.

Si te inclinas más en la dirección femenina, debes concentrarte y ahondar en problemas específicos, contener tu impulso a ampliar tu indagación e incurrir en multitareas. Tienes que hallar placer en sumergirte en un solo aspecto de un problema. Reconstruir una cadena causal y afinarla continuamente dará hondura a tu pensamiento. La estructura y el orden tienden a aburrirte, pones más énfasis en expresar una idea y buscar inspiración en ella. En cambio, debes obtener placer en prestar más atención a la estructura de un libro, argumento o proyecto. La creatividad y claridad en la estructura harán que tu material pueda influir en la gente. En ocasiones,

debes guardar cierta distancia emocional para entender un problema, así que tienes que forzarte a hacer esto.

Estilos de acción masculino y femenino: por lo que se refiere a actuar, la tendencia masculina es avanzar, explorar la situación, atacar y vencer. Si hay obstáculos en el camino, intentará salvarlos, deseo que el antiguo líder militar Aníbal expresó con acierto: "Si no encuentro un camino, lo haré". Consigue placer al estar a la ofensiva y correr riesgos. Prefiere mantener su independencia y margen de maniobra.

Frente a un problema o la necesidad de actuar, el estilo femenino prefiere apartarse primero de la situación de que se trate y contemplar más detenidamente las opciones. Con frecuencia buscará la forma de evitar un conflicto, apaciguar las relaciones, ganar sin tener que entrar en batalla. A veces, la mejor acción es no actuar: permitir que la dinámica se desenvuelva para comprenderla mejor, dejar que el enemigo se ahorque solo con sus acciones agresivas.

Ése era el estilo de Isabel I, cuya estrategia básica consistía en esperar y mirar: frente a una inminente invasión de la armada española, decidió no adoptar ninguna estrategia hasta que supiera exactamente cuándo se embarcaría esa armada y las condiciones climatológicas del momento, a partir de lo cual se empeñó en entorpecer su avance y dejó que el mal tiempo la destruyera, con una mínima pérdida de vidas. En lugar de embestir, el estilo femenino le tiende trampas al enemigo. La independencia no es un valor esencial en la acción; de hecho, es mejor fijarse en las relaciones interdependientes y en cómo un movimiento podría perjudicar a un aliado y producir una reacción en cadena en una alianza.

En Occidente, este estilo femenino para la estrategia y la acción se juzga instintivamente como débil y tímido. Pero en otras culturas se le ve de otra manera. Para los estrategas chinos, la *wuwei*, o inacción, suele ser el culmen de la sabiduría, y la acción agresiva una señal de estupidez, porque reduce las opciones. De hecho, el estilo femenino contiene grandes fortalezas: paciencia, resistencia y flexibilidad. Para el gran samurái Miyamoto Musashi, la capacidad para contenerse y esperar, a fin de que el adversario se fatigue mentalmente antes de contraatacar, era crucial para el éxito.

Para quienes tienen una inclinación masculina agresiva, el equilibrio procederá de que aprendan a retroceder antes de actuar. Considera la posibilidad de que es mejor esperar a ver cómo se desarrollan las cosas, o incluso no responder en absoluto. Actuar sin la consideración apropiada

revela debilidad y falta de autocontrol. En busca de equilibrio, considera siempre las relaciones interdependientes en las que estás implicado y cómo será afectado por la acción cada grupo o individuo. Si en una etapa tardía de la vida te ves bloqueado en tu carrera, aprende el poder de apartarte y reflexionar en quién eres, tus necesidades, tus fortalezas y debilidades, y tus verdaderos intereses antes de tomar cualquier decisión importante. Esto podría requerir varias semanas o meses de introspección. Algunos de los principales líderes de la historia pulieron en la cárcel sus mejores ideas. Como dirían los franceses: *Reculer pour mieux sauter* ("Retroceder para saltar mejor").

Para aquellos con el estilo femenino, lo mejor es que se acostumbren a diversos grados de conflicto y confrontación, para que toda evasión sea estratégica, no por temor. Tal cosa requiere pasos breves, confrontar a la gente de pequeñas formas en situaciones cotidianas antes de manejar conflictos mayores. Desecha la necesidad de considerar siempre los sentimientos de la otra parte; en ocasiones es preciso frustrar las intenciones de malas personas, y empatizar con ellas sólo las potenciaría. Es imperativo que no te sientas mal por decir no y rechazar a la gente. Cuando tratas de remediar las cosas, no siempre lo haces por empatía o estrategia, sino por aversión a no complacer a la gente. Se te educó para ceder y debes librarte de ese impulso. Tienes que recuperar tu espíritu arrojado y aventurero de antes y ampliar tus opciones estratégicas ofensivas y defensivas. En ocasiones piensas demasiado las cosas y buscas muchas opciones. La acción por la acción misma puede ser terapéutica, y actuar con agresividad tomará por sorpresa a tus rivales.

Estilos masculino y femenino de autoevaluación y aprendizaje: tal como lo han demostrado algunos estudios, cuando los hombres cometen errores, culpan a los demás o a las circunstancias. Su concepto de sí mismos depende en gran medida de su éxito, y no les gusta examinarse si fallan. Esto les dificulta aprender del fracaso. Por otra parte, se atribuyen cualquier éxito en la vida. Esto los ciega al factor fortuna y la ayuda de otros, lo que nutre su tendencia a la presunción (véase el capítulo 11 para más información sobre este tema). De igual forma, si hay un problema, el estilo masculino consiste en tratar de resolverlo uno mismo; pedir ayuda sería admitir debilidad. En general, los hombres sobreestiman sus aptitudes y exhiben seguridad en sus habilidades que con frecuencia no es justificada por las circunstancias.

Las mujeres están en la situación opuesta: en presencia de un fracaso se

culpan a sí mismas. Si tienen éxito, consideran el papel en ello de la colaboración de los demás. Les resulta fácil pedir ayuda: no lo ven como un signo de ineptitud. Tienden a subestimar sus habilidades y son menos proclives a la seguridad jactanciosa que suele impulsar a los hombres.

Quienes tienen el estilo masculino harían bien en invertir el orden en el aprendizaje y la superación personal: aceptar sus errores y compartir su éxito con los demás. De esta manera se beneficiarán de la experiencia, ya que dejarán de sentir que su ego depende del éxito de cada acción que emprenden o decisión que toman. Desarrolla esta inversión como un hábito. No temas pedir ayuda o retroalimentación; también convierte esto en un hábito. El verdaderamente débil es el que no hace preguntas ni aprende. Atenúa tu opinión de ti mismo. No eres tan grande ni hábil como imaginas. Esto te incitará a superarte *de verdad*.

Quienes tienen el estilo femenino suelen castigarse cuando fallan o cometen errores. La introspección puede llegar demasiado lejos. Lo mismo puede decirse sobre adjudicar sus éxitos a otros. Las mujeres sufren más que los hombres de baja autoestima, la cual no es natural sino adquirida. A menudo han interiorizado la voz crítica de otras personas. Jung llamó a esto *voces del animus*: las de todos los hombres que al paso de los años han juzgado a las mujeres por su apariencia e inteligencia. Sorprende esas voces cuando se manifiesten y líbrate de ellas. Como los fracasos o críticas pueden afectarte tanto, podrías tener miedo de intentar algo nuevo, lo que limita tus posibilidades de aprendizaje. Adopta la seguridad masculina, sin la insensatez que la acompaña. Trata de eliminar o minimizar tus reacciones emocionales a los hechos en tus encuentros diarios y toma distancia de ellos. Aprende a no tomarte tan personalmente las cosas.

Estilos masculino y femenino de relacionarse con los demás y de liderazgo: tal como ocurre entre los chimpancés machos, establecer en un grupo el estilo masculino requiere un líder, y aspirar a ese rol o adquirirlo por ser el seguidor más leal. Los líderes eligen varios delegados para que cumplan sus órdenes. Los hombres establecen jerarquías y castigan a quienes traspasan los límites. Conceden mucha importancia a su categoría, al lugar que ocupan en el grupo. Los líderes tienden a usar algún elemento de temor para mantener unido al grupo. El estilo masculino de liderazgo consiste en identificar metas claras y cumplirlas. Pone énfasis en los resultados, como quiera que se obtengan.

El estilo femenino busca mantener el espíritu grupal y establecer

relaciones armoniosas, con pocas diferencias entre los individuos. Es más empático, toma en cuenta los sentimientos de cada miembro e intenta involucrarlos en el proceso de toma de decisiones. Aunque los resultados son importantes, la forma de conseguirlos, el proceso, es igualmente importante.

Para quienes tienen el estilo masculino, es importante que amplíen su concepto de liderazgo. Si piensan más en los integrantes del equipo y hacen planes para involucrarlos más, alcanzarán resultados superiores y comprometerán la energía y creatividad del grupo. Los estudios demuestran que los niños son tan empáticos como las niñas, y que sintonizan fuertemente, por ejemplo, con las emociones de la madre. Sin embargo, cuando los hombres desarrollan su estilo enérgico, prescinden de la empatía. No obstante, algunos de los más grandes líderes de la historia se las arreglaron para retener y desarrollar su empatía. Un líder como sir Ernest Henry Shackleton (véase el capítulo 2) no fue menos hombre por su constante consideración de las emociones de cada uno de los hombres de los que era responsable; fue simplemente un líder más fuerte y eficaz. Lo mismo podría decirse de Abraham Lincoln.

Quienes tienen el estilo femenino no deben tener miedo de asumir un fuerte rol de liderazgo, en particular en momentos de crisis. Considerar los sentimientos de todos e incorporar las ideas de muchos te debilitará y perjudicará tus planes. Aunque las mujeres son sin duda mejores para escuchar, en ocasiones es deseable saber cuándo dejar de escuchar y seguir con el plan por el que optaste. Una vez que identificas a los necios, los incompetentes y los hiperegoístas del grupo, es preferible que los excluyas, e incluso que obtengas placer en librarte de quienes estorban al grupo. Infundir un poco de temor en tus subalternos no siempre es malo.

Por último, velo así: nuestra naturaleza nos impulsa a lo femenino o lo masculino, bajo la forma de una atracción por otra persona. Pero si somos prudentes, nos daremos cuenta de que también apuntamos al interior. Desde hace muchos siglos los hombres han considerado a las mujeres como musas, fuentes de inspiración, cuando lo cierto es que la musa de ambos géneros reside dentro. Acercarte más a tu *anima* o *animus* te aproximará a tu inconsciente, el cual contiene tesoros creativos aún desaprovechados. La fascinación que sientes por lo femenino o masculino en otros la sentirás ahora por tu trabajo, tu proceso mental y la vida en general. Igual que en los chamanes, esa esposa o esposo interior se convertirá en la fuente de

misteriosas facultades.

> *Lo más hermoso en los hombres viriles es algo femenino; lo más bello en las mujeres femeninas es algo masculino.*
>
> —SUSAN SONTAG

13

AVANZA CON UN PROPÓSITO

LA LEY DE LA FALTA DE DIRECCIÓN

A diferencia de los animales, cuyos instintos los guían para superar el peligro, los seres humanos tenemos que depender de nuestras decisiones conscientes. Hacemos todo lo que podemos por nuestra trayectoria profesional y para manejar los inevitables reveses de la vida. Pero en el fondo de nuestra mente sentimos una total falta de dirección, llevados aquí y allá por nuestros estados de ánimo y las opiniones de los demás. ¿Cómo vinimos a dar a este puesto, a este sitio? Esa falta de rumbo puede llevarnos a callejones sin salida. Para evitar ese destino debemos desarrollar un propósito, descubrir nuestro llamado en la vida y usar esa información para que guíe nuestras decisiones. Así conoceremos mejor nuestros gustos e inclinaciones. Confiaremos en nosotros, porque sabremos qué guerras y desviaciones evitar. Incluso nuestras dudas y fracasos tienen un propósito: reafirmarnos. Con esa energía y dirección, nuestras acciones tendrán una fuerza incontenible.

LA VOZ

Habiendo crecido en un vecindario negro de clase media en Atlanta, Georgia, Martin Luther King Jr. (1929-1968) tuvo una infancia agradable y despreocupada. Su padre, Martin Sr., era el pastor de la grande y próspera iglesia bautista de Ebenezer en Atlanta, así que los King eran relativamente pudientes. Los padres eran cariñosos y estaban entregados a sus hijos. La vida doméstica era estable y apacible, e incluía a la abuela King, que idolatraba a

Martin Jr. Él tenía un amplio círculo de amigos. Los pocos encuentros que tuvo con el racismo fuera del vecindario empañaron esa idílica infancia, pero lo dejaron indemne. Sin embargo, era muy sensible a las emociones de quienes lo rodeaban. Y mientras crecía, su padre le hizo sentir algo que le provocaba cierta tensión e incomodidad internas.

Su padre era muy estricto y fijó firmes límites de conducta a sus tres hijos. Cuando Martin Jr. se portaba mal, lo golpeaba y le decía que sólo de esa manera se volvería un hombre de verdad. Los golpes continuaron hasta que tenía quince años. Una vez su padre lo sorprendió con una chica en una reunión social de la iglesia y lo regañó con tal vehemencia frente a todos sus amigos que él hizo cuanto pudo para no repetir la experiencia y causarle un disgusto a su padre. Ninguna de estas muestras de disciplina, sin embargo, contenían la menor insinuación de hostilidad. El afecto de Martin Sr. por su hijo era tan real y palpable como para que el chico sintiera otra cosa que culpa por decepcionarlo.

Esos sentimientos de culpa eran muy estresantes para Martin Jr., debido a las altas expectativas que su padre tenía de él. De niño, Martin Jr. manifestó una inusual facilidad de palabra; podía hablarles a sus amigos de casi cualquier cosa, y su elocuencia fue muy precoz. Era brillante, sin duda alguna. En la mente de Martin Sr. se formó entonces el plan de que su hijo mayor seguiría sus pasos y asistiría al Morehouse College de Atlanta, se ordenaría como ministro, sería pastor adjunto en Ebenezer y heredaría su puesto, así como él lo había heredado de su suegro.

El padre comunicaba en ocasiones su plan, pero más que ninguna otra cosa el chico sentía el peso de sus expectativas y el orgullo con que lo miraba y trataba. Y esto lo ponía ansioso. Admiraba mucho a su padre, que era un hombre de principios muy elevados. Pero era inevitable que sintiera las crecientes diferencias entre ellos en gustos y temperamento. El hijo era más relajado. Le gustaba ir a fiestas, vestir bien, salir con chicas y bailar. Cuando creció, desarrolló un notorio lado serio e introspectivo, así como atracción por los libros y el aprendizaje. Era casi como si hubiese dos personas dentro de él: una sociable, la otra solitaria y reflexiva. Su padre no era tan complicado.

En cuanto a la religión, Martin Jr. tenía sus dudas. La fe de su padre era sólida pero simple. Era un fundamentalista que creía en una interpretación literal de la Biblia. Sus sermones se dirigían a las emociones de los feligreses, quienes reaccionaban del mismo modo. Martin Jr. tenía en cambio un temperamento frío. Era racional y práctico. Su padre parecía más preocupado

por ayudar a la gente en el más allá, mientras que a él le interesaba la vida en este mundo y cómo podría mejorarse y disfrutarse.

La idea de ser ministro agudizaba sus conflictos internos. A veces imaginaba que seguía el camino de su padre. Dada su gran sensibilidad a toda forma de sufrimiento o injusticia, ser ministro podía ser la manera perfecta de canalizar su deseo de ayudar a la gente. Pero ¿podía ser ministro con una fe tan endeble? No soportaba enfrentarse con su padre, con quien era imposible discutir. Desarrolló entonces la estrategia de decir siempre sí a todo lo que su padre decía. Su forma de lidiar con la tensión en él era aplazar cualquier decisión que pudiera provocar una querella. Así, cuando terminó la secundaria, a los quince años, decidió asistir a Morehouse para complacer a su padre. Pero tenía un plan en mente: estudiaría lo que le interesaba y decidiría por sí solo el camino que habría de tomar.

En los primeros meses pensó seguir la carrera de medicina, luego la de sociología, después leyes. No cesaba de cambiar de opinión, emocionado con todos los nuevos temas que conocía ahora. Tomó un curso de estudios bíblicos y la profunda y sustanciosa sabiduría de la Biblia le impresionó. En Morehouse había profesores que abordaban el cristianismo desde un ángulo muy intelectual, lo que le atrajo mucho. En su último año en Morehouse cambió de opinión una vez más: se ordenaría como ministro y se inscribiría en el Crozer Theological Seminary, ubicado en Pensilvania, para obtener un título en teología. Esto extasió a su padre. Comprendió que era mejor permitir que Martin Jr. explorara la religión por sí mismo, siempre y cuando terminara en Ebenezer.

En Crozer, Martin Jr. descubrió un lado completamente nuevo del cristianismo, que hacía hincapié en el compromiso social y el activismo político. Leyó a todos los grandes filósofos, devoró las obras de Karl Marx y se fascinó con la historia de Mahatma Gandhi. Tras descubrir lo placentera que era la vida de un académico, decidió proseguir sus estudios en la Universidad de Boston, donde se hizo fama de brillante erudito en ciernes entre sus profesores. Pero mientras se preparaba para graduarse en 1954 con un doctorado en teología, ya no pudo posponer lo inevitable. Su padre había ideado una oferta irresistible: su incorporación como pastor adjunto en Ebenezer y un puesto como profesor de medio tiempo en Morehouse, donde podría continuar con los estudios académicos de su agrado.

Martin acababa de casarse y su esposa, Coretta, quería que se quedaran en el norte, donde la vida sería más fácil que en el turbulento sur. Podría

conseguir empleo como maestro en casi cualquier universidad. Ambas opciones eran tentadoras: Ebenezer o dar clases en una universidad del norte. Tendrían sin duda una vida cómoda.

Durante los meses previos, sin embargo, Martin había dado con una visión diferente de su futuro. No podía explicar de forma racional de dónde venía, pero era muy clara: regresaría al sur, donde sentía un lazo fundamental con sus raíces. Sería el ministro de una gran comunidad en una ciudad de considerables dimensiones, un lugar en el que podría ayudar y servir a la gente, y contribuir a la sociedad de manera práctica. Pero no sería en Atlanta, como su padre había planeado. No estaba destinado a ser un profesor o un mero predicador moldeado por su padre. Tendría que resistir el camino fácil. Y esta visión era tan fuerte como para que la siguiera negando; no tenía más opción que disgustar a su padre, a quien trataría de darle la noticia lo más dulcemente posible.

Varios meses antes de graduarse se enteró de una vacante en la iglesia bautista en Dexter Avenue, en Montgomery, Alabama. La visitó y dio un sermón ahí, que impresionó a los líderes de la iglesia. Juzgó que la comunidad de Dexter era más solemne y reflexiva que la de Ebenezer, lo que armonizaba con su temperamento. Coretta intentó disuadirlo. Había crecido cerca de Montgomery y sabía que en esa ciudad imperaba una terrible discriminación racial, y también había numerosas y espantosas tensiones bajo la superficie. Martin hallaría ahí un virulento racismo que no había experimentado nunca en su vida, relativamente protegida. Para Martin Sr., Dexter y Montgomery significaban problemas. Añadió su voz a la de Coretta. Pero cuando Dexter le ofreció el puesto a Martin Jr., él no experimentó su usual ambivalencia y necesidad de pensar demasiado las cosas. Por algún motivo, se sintió seguro de su decisión, tenía la impresión de que era correcta e irrevocable.

Establecido en Dexter, Martin se empeñó en imponer su autoridad (sabía que parecía muy joven para el puesto). Dedicaba mucho tiempo y esfuerzo a sus sermones. Predicar se volvió su pasión y pronto se hizo fama como el mejor predicador de la zona. Pero a diferencia de muchos otros pastores, sus sermones estaban rebosantes de ideas, inspiradas en los libros que había leído. Se las ingeniaba para que esas ideas embonaran con la vida cotidiana de la comunidad. El tema clave que desarrollaba era el poder del amor para transformar a las personas, una fuerza muy poco utilizada en el mundo y que los negros tenían que adoptar en relación con sus opresores blancos a fin de que las cosas cambiaran.

Miembro de la sección local de la National Association for the Advancement of Colored People (NAACP), cuando se le ofreció el cargo de presidente, lo rechazó. Coretta acababa de dar a luz a su primer hijo, y las responsabilidades de Martin como padre y ministro eran más que suficientes. Aunque se mantenía muy activo en la política local, su deber era su iglesia y su familia. Le deleitaba la simple y satisfactoria vida que llevaba. Su comunidad lo adoraba.

A principios de diciembre de 1955, el doctor King (como se le conocía ahora) observó con gran interés la paulatina aparición en Montgomery de un movimiento de protesta. Una anciana negra llamada Rosa Parks se había negado a renunciar a su asiento en el autobús a favor de un hombre blanco, como lo ordenaba la ley local de discriminación en los autobuses. Integrante en activo de la sección local de la NAACP, Parks había pasado años molesta por ese trato a los negros y el despotismo de los conductores de autobuses, y no aguantó más. Fue arrestada por incumplir la ley. Esto sirvió como catalizador para los activistas de Montgomery, quienes decidieron un día de boicot contra los autobuses de esa ciudad en solidaridad con Parks. El boicot se extendió a una semana, y después a varias, cuando los organizadores se las arreglaron para crear un sistema de transporte sustituto. Uno de los organizadores del boicot, E. D. Nixon, le pidió a King que asumiera un papel de liderazgo en el movimiento, pero éste se mostró renuente. Su trabajo en la comunidad le dejaba poco tiempo libre. Haría lo que pudiera para prestar apoyo.

Cuando el movimiento cobró ímpetu, sus líderes comprendieron que la sección local de la NAACP no era lo bastante grande para manejarlo. Decidieron entonces formar una nueva organización, que llamaron Montgomery Improvement Association (MIA). En una reunión, los fundadores de MIA nominaron a King como presidente, debido a su juventud, elocuencia y habilidades innatas como líder. Suponían que él rechazaría esa oferta, pues estaban al tanto de sus titubeos previos. No obstante, King sintió la energía en la sala y la fe que se tenía en él. Sin su usual premeditación, decidió aceptar.

Mientras el boicot continuaba, los gobernantes blancos de la ciudad se resistían cada vez más a terminar con las prácticas racistas en los autobuses de la ciudad. La tensión iba en ascenso; varios de los negros implicados en el boicot recibieron disparos y agresiones. En sus discursos ante grandes multitudes en las reuniones de la MIA, King desarrolló su tema de la

resistencia no violenta, para lo cual invocaba el nombre de Gandhi. Derrotarían al otro bando con protestas pacíficas y boicots justificados; llevarían más allá su campaña, hasta su total integración en los lugares públicos de Montgomery. Las autoridades veían ya a King como un hombre peligroso, un intruso ajeno a ese estado. Iniciaron entonces una campaña de rumores en la que inventaron toda suerte de chismes sobre las indiscreciones juveniles de King, para insinuar que era comunista.

Casi todas las noches, King recibía por teléfono amenazas de muerte contra él y su familia, que no eran algo que pudiese tomarse a la ligera en Montgomery. Normalmente reservado, no le agradaba la atención de la prensa, que ya alcanzaba dimensiones nacionales. Había muchas disputas dentro de la dirigencia de MIA, y los blancos en el poder eran muy hábiles. No había contado con eso cuando aceptó ser el líder de esa organización.

Varias semanas después de haber asumido ese liderazgo, fue arrestado mientras conducía, supuestamente por exceso de velocidad, y encerrado en una celda repleta de avezados delincuentes. Una vez depositada la fianza, el juicio fue fijado para dos días después, y a saber qué cargos se le podrían inventar. La noche previa al juicio, recibió otra llamada telefónica: “Ya estamos hartos de ti y tu numerito, negro. Si no te marchas en tres días, te volaremos la tapa de los sesos y haremos volar en pedazos tu casa”. Algo en aquel tono de voz le causó escalofríos; eso era más que una amenaza.

Aunque esa noche intentó dormir, no pudo hacerlo; no cesaba de escuchar en su mente la voz de ese hombre en el teléfono. Fue a la cocina a hacerse café y tranquilizarse. Temblaba. Perdía su temple y seguridad. ¿No habría una manera de retirarse dignamente de su cargo como líder y recuperar su cómoda vida como ministro? Mientras hacía examen de conciencia y contemplaba su pasado, se dio cuenta de que hasta entonces no había conocido nunca la adversidad. Su vida había sido fácil y feliz. Sus padres le habían dado todo. No sabía lo que era sentir una ansiedad tan intensa.

Conforme se sumergía en sus pensamientos, se percató de que sencillamente había heredado la religión de su padre. Nunca se había comunicado de modo personal con Dios ni sentido su presencia dentro de él. Pensó en su hija recién nacida y en su esposa, a quienes amaba. No podía resistir más. Y a esa hora no podía llamarle a su padre para pedirle consejo o aliento: era más de medianoche. Sintió una ola de temor.

De repente se le ocurrió que sólo había una forma de salir de la crisis. Volcó la taza de café y rezó con una desesperación que nunca había sentido:

“Soy débil, Señor, lo reconozco. Me tambaleo, he perdido el ánimo. Y no puedo permitir que la gente me vea así, porque si me ve débil y desanimado, ella también empezará a debilitarse”. En ese momento oyó con toda claridad que una voz dentro de él le decía: “Defiende lo correcto, Martin Luther. Defiende la justicia. Defiende la verdad. Estaré contigo hasta el fin del mundo”. Aquella voz —era la del Señor, de eso estaba seguro— le prometió que no lo abandonaría nunca, que volvería a él cuando la necesitara. Casi al instante tuvo una enorme sensación de alivio, que la carga de sus dudas y ansiedad le había sido quitada de encima. No pudo menos que romper a llorar.

Varias noches después, mientras se encontraba en una reunión de MIA, estalló una bomba en su casa. Por suerte, su esposa y su hija salieron ilesas. Cuando se le informó lo sucedido, mantuvo la calma. Sintió que ya nada podía sacudirlo. Le dijo al crispado grupo de negros congregado afuera de su hogar: “No estamos a favor de la violencia. Debemos amar a nuestros enemigos. Yo quiero que amen a nuestros enemigos, que sean buenos con ellos. Ámenlos y háganselo saber”. Tras el bombazo, su padre le pidió que regresara con su familia a Atlanta, pero se negó a hacerlo, apoyado por Coretta.

En los meses siguientes surgirían numerosos desafíos mientras él se las arreglaba para mantener el boicot y la presión sobre el gobierno local. A fines de 1956, la suprema corte confirmó la decisión de un tribunal inferior de derogar la discriminación racial en los autobuses de Montgomery. La mañana del 18 de diciembre, King fue el primer pasajero en abordar un autobús con la posibilidad de sentarse donde quisiera. Fue una gran victoria.

Llegaron entonces la atención y la fama a escala nacional, y con ellas nuevos problemas y dolores de cabeza. Las amenazas de muerte persistieron. Los veteranos líderes de MIA y NAACP estaban molestos por la atención que él recibía ahora. Las disputas internas y el choque de egos se volvieron casi intolerables. Así, King decidió fundar una nueva organización, Southern Christian Leadership Conference (SCLC), con el propósito de llevar el movimiento más allá de Montgomery. Pese a todo, la envidia y los forcejeos no se apartaron de su lado.

En 1959 regresó a su ciudad natal para asumir el puesto de pastor adjunto en Ebenezer y dirigir varias campañas de SCLC desde sus oficinas centrales en Atlanta. Algunos miembros del movimiento sostenían que King era demasiado carismático y dominante, y sus campañas muy ambiciosas; otros lo juzgaban débil, dispuesto a ceder ante las autoridades blancas. Las críticas de

ambos eran implacables. Pero lo que más aumentaba las cargas que pesaban sobre King eran las insidiosas e irritantes tácticas de los blancos en el poder, que no tenían la menor intención de aceptar ningún cambio sustancial en las leyes de segregación racial ni en las prácticas que desalentaban el voto de los negros. Negociaron con King y llegaron a acuerdos; pero tan pronto como terminaron los boicots y las manifestaciones de protesta, buscaron todo tipo de resquicios en los acuerdos y dieron marcha atrás.

En una campaña dirigida por King en Albany, Georgia, para acabar con la discriminación en esa ciudad, el alcalde y el jefe de la policía hicieron alarde de tranquilidad, para que diera la impresión de que King y la SCLC eran el grupo irrazonable que provocaba problemas desde fuera.

La campaña de Albany fue un fracaso que sólo le causó depresión y fatiga a King. Ya era un patrón en su vida que en esos momentos añorara los simples y fáciles días del pasado: su infancia feliz, sus agradables años en la universidad, el primer año y medio en Dexter. Quizá ya era hora de que dejara atrás su liderazgo y dedicase su tiempo a predicar, escribir y dar conferencias. Esos pensamientos lo asediaban con creciente frecuencia.

A fines de 1962, recibió otra solicitud de sus servicios: Fred Shuttlesworth, uno de los principales activistas negros en Birmingham, Alabama, le pidió que la SCLC le ayudara a poner fin a la discriminación en las tiendas del centro de esa urbe. Birmingham era una de las ciudades donde la segregación racial se aplicaba con mayor rigor. En lugar de cumplir las leyes federales para derogarla en lugares públicos, como las albercas, simplemente las cerraban. Toda protesta contra las prácticas de discriminación era sofocada con poderosos actos de violencia y terrorismo. Esa ciudad terminó por conocerse como “Bombingham”. El guardián de ese bastión del sur era el jefe de la policía, Bull Connor, quien parecía gozar cada oportunidad de hacer uso de la fuerza: fustas, perros de ataque, mangueras de alta presión y cachiporras.

Ésa sería sin duda la campaña más peligrosa. Todo en King se inclinaba a rechazarla. Sus antiguas dudas y temores retornaron. ¿Qué sucedería si había víctimas mortales y la violencia los tocaba a él y su familia? ¿Qué pasaría si fracasaba? Esto le atormentaba tanto que no lo dejaba dormir.

La voz de siete años atrás regresó entonces más fuerte y clara que nunca: se le había encargado defender la justicia, no pensar en él mismo sino en su misión. ¡Era una tontería que tuviese miedo otra vez! Sí, era su misión ir a Birmingham. Pero mientas lo meditaba, no pudo evitar pensar más en lo que

la voz le había dicho. Defender lo justo significaba procurarlo en una forma práctica y real, no sólo hablar o contentarse con arreglos inútiles. Su temor de defraudar a la gente y fracasar lo habían vuelto muy cauteloso. Esta vez tendría que ser más valiente y estratégico. Tendría que elevar las apuestas y ganar. No más dudas ni temores.

Aceptó el ofrecimiento de Shuttlesworth, y en tanto planeaba la campaña con su equipo les dejó claro a todos que debían aprender de sus errores. Detalló el predicamento que enfrentaban. El gobierno de Kennedy había demostrado ser sumamente cauto en lo tocante a los derechos civiles. El presidente temía enemistarse con los demócratas sureños en el congreso, de los que dependía. Hacía grandes promesas, pero las seguía retrasando.

Lo que debían hacer en Birmingham era provocar una crisis nacional, sangrienta y extrema. El racismo y la discriminación en el sur eran en gran medida invisibles para los blancos moderados. Birmingham parecía otra adormecida ciudad sureña. Su meta sería volver tan visible el racismo para los blancos que miraban la televisión que sacudiera su conciencia, para que la indignación creciente presionara al gobierno, que tras esto no podría seguirse resistiendo. King contaba sobre todo con la cooperación de Bull Connor en sus planes: su exagerada reacción a la intensidad de la campaña sería la clave para todo el drama que esperaban representar.

En abril de 1963, King y su equipo pusieron su plan en acción. Atacaron múltiples frentes con plantones y manifestaciones. Pese a su renuencia a causa de su temor a la cárcel, King se hizo arrestar. Esto atrajo más publicidad y animó a la población local a emularlo. Sin embargo, esta campaña tenía una debilidad fatal que se volvió evidente sólo mientras evolucionaba: el apoyo al movimiento por los negros de la localidad era tibio. Muchos negros de Birmingham estaban a disgusto con el estilo autocrático de Shuttlesworth; otros temían razonablemente la violencia que desataría Connor. King dependía de grandes y rijosas multitudes, pero obtuvo mucho menos que eso. En ausencia de grandes noticias que perseguir, la prensa nacional comenzó a desertar.

Uno de los líderes del equipo de King, James Bevel, tuvo una idea: reclutar a los alumnos de las escuelas locales. King tenía sus temores y adujo que no debían incluir a nadie menor de catorce años, pero Bevel le recordó que era mucho lo que estaba en juego y que precisaban de grandes números, lo que aplacó a King. Aunque a muchos miembros y simpatizantes de la organización les escandalizó que King fuera tan pragmático y estratégico

como para utilizar a esos jóvenes, la campaña perseguía un elevado propósito y no era momento para sutilezas.

Los estudiantes reaccionaron con entusiasmo, justo lo que el movimiento necesitaba. Llenaron las calles y eran más intrépidos y bulliciosos que sus padres. Pronto atestaron las cárceles. La prensa regresó en masa. Salieron a la carga las mangueras de alta presión, los perros de ataque y las palizas nocturnas contra adolescentes y hasta niños. Poco después, en los televisores de todo el país aparecían las tensas, dramáticas y sangrientas escenas. Grandes multitudes empezaron a presentarse en los discursos de King, lo que multiplicó el apoyo a la causa. Las autoridades federales se vieron forzadas a intervenir para reducir la tensión.

King había aprendido su lección previa: tenía que mantener la presión hasta el final. Los representantes de la estructura del poder blanco accedieron de mala gana a negociar con él. Al mismo tiempo, él autorizó a los manifestantes que prosiguieran con sus marchas al centro, procedentes de todas direcciones, con lo que tensaron al máximo a la fuerza policial de Connor. Los alarmados comerciantes no podían más y solicitaron a los negociadores blancos que llegaran a un cabal arreglo con los líderes negros, para acabar en esencia con la discriminación en las tiendas del centro y permitir la contratación de empleados negros.

Ése era el mayor triunfo de King hasta entonces; había cumplido su ambiciosa meta. Ya no le importaba si las autoridades blancas retrocedían, como era indudable que lo harían; Kennedy había caído en la trampa, horrorizado por lo que había visto en Birmingham. Poco después de alcanzado ese acuerdo, el presidente habló en la televisión nacional, explicó la necesidad de avances inmediatos en los derechos civiles y propuso nuevas y ambiciosas leyes. De ello se desprendió la Ley de Derechos Civiles de 1964, que allanó el camino para la Ley de Derecho al Voto de 1965. Esto hizo de King el líder indiscutible del movimiento de los derechos civiles y le mereció pronto el premio Nobel de la Paz. Ahora fluía mucho dinero a la SCLC, y el movimiento pareció cobrar un impulso incontenible. Pero tal como ya había ocurrido en el pasado, cada nueva victoria no hacía más que incrementar las dificultades y responsabilidades de King.

En los años posteriores a Birmingham, él percibió la formación de una potente reacción conservadora y republicana contra los avances del movimiento, para impedir todo nuevo progreso. King se enteró de que el FBI había estado colocando artefactos de espionaje de audio en sus habitaciones

de hotel desde hacía varios años, y ahora filtraba intrigas y rumores a diversos periódicos. King veía caer a Estados Unidos en un ciclo de violencia, comenzando por el asesinato de Kennedy.

Una nueva generación de activistas negros emergió bajo la bandera del Black Power, con críticas a la adhesión de King a la no violencia, que juzgaban débil y anticuada. Cuando él trasladó la campaña a Chicago para detener prácticas de vivienda discriminatorias, llegó a un arreglo con las autoridades, pese a lo cual activistas negros lo censuraron con aspereza en todo el país por haberse conformado con muy poco. Poco después, una muchedumbre reunida en una iglesia bautista de Chicago lo abucheó y ahogó su discurso con loas al Black Power.

Esto lo deprimió y desalentó. A principios de 1965, las imágenes de la guerra de Vietnam que vio en una revista lo trastornaron. Algo estaba muy mal en el país. Ese verano recorrió el barrio de Watts de Los Ángeles, tras los violentos disturbios que habían arrasado con la zona. Ver tanta pobreza y devastación lo abrumó. Ahí, en el corazón de una de las ciudades mas ricas de Estados Unidos, sede de la industria de la fantasía, había un vecindario inmenso donde infinidad de personas vivían en la pobreza y sin esperanzas para el futuro, completamente invisibles. El sistema estadunidense estaba aquejado de cáncer: desigualdades extremas en la salud y la disposición a gastar sumas muy elevadas en una guerra absurda, mientras, en las céntricas y derruidas zonas de las ciudades, se dejaba a los negros deteriorarse y causar destrozos.

Su depresión se combinó ahora con un enojo creciente. En las conversaciones con sus amigos, éstos notaban un nuevo tono en él. En un retiro con su personal dijo: “Demasiadas personas ven el poder y el amor como polos opuestos. […] [Pero] se complementan. El poder sin amor es despiadado y el amor sin poder es sentimental”. En otro retiro habló de nuevas tácticas. Nunca abandonaría la no violencia como medio, pero la campaña de la desobediencia civil debía alterarse e intensificarse. “La no violencia debe madurar y pasar a un nuevo nivel: […] la desobediencia civil masiva. Debe ser más que una declaración dirigida a la sociedad, una fuerza que interrumpa la operación de aquélla en algún punto clave”. El movimiento no perseguía integrar a los negros a los valores de la sociedad, sino cambiar esos valores de raíz.

Añadió entonces al movimiento de los derechos civiles la necesidad de atacar la pobreza en los barrios miserables de las ciudades y de protestar

contra la guerra de Vietnam. El 4 de abril de 1967 expresó esa ampliación de la lucha en un discurso que llamó mucho la atención y le atrajo numerosas censuras. Aun sus más fervientes seguidores lo criticaron. Incluir la guerra de Vietnam alejaría a la gente de la causa de los derechos civiles, dijeron, y molestaría al gobierno de Johnson, de cuyo apoyo dependían. Él no tenía autoridad para ampliar su alcance.

King jamás se había sentido tan solo, tan atacado por sus numerosos críticos. A principios de 1968, su depresión se ahondó más que nunca. Sintió que el fin estaba cerca; alguien entre sus muchos enemigos lo mataría por todo lo que había dicho y hecho. Estaba agotado por la tensión y espiritualmente perdido. En marzo de ese año, un pastor de Memphis, Tennessee, lo invitó a esta ciudad con la esperanza de que apoyara una huelga de trabajadores negros de saneamiento que habían sido muy maltratados. Había habido marchas, boicots y protestas, y la policía había respondido brutalmente. La situación era explosiva. King rechazó la invitación; estaba exhausto. Pero como solía suceder en estas circunstancias, se dio cuenta de que era su deber hacer lo que pudiera y finalmente accedió. El 18 de marzo se dirigió en Memphis a una enorme multitud, cuya entusiasta reacción lo reanimó. Oyó una vez más aquella voz que lo apoyaba y lo instaba a seguir adelante. Memphis tendría que ser una parte clave de su misión.

En las semanas siguientes regresó a Memphis en varias ocasiones para prestar apoyo y ayuda, contra la feroz resistencia de las autoridades. La noche del miércoles 4 de abril habló ante otra muchedumbre: “Nos aguardan días difíciles. Pero eso no me importa, porque ya he estado en la cima. […] Como cualquiera, me gustaría tener una larga vida, […] aunque eso no me preocupa ahora; sólo quiero hacer la voluntad de Dios. Y él me permitió llegar a la cima, asomarme y ver la tierra prometida. Quizá no llegue allá con ustedes, pero quiero que esta noche sepan que nuestra gente llegará a la tierra prometida”.

El discurso lo revitalizó y lo puso de buen humor. Al día siguiente expresó preocupación por una próxima marcha que podría tornarse violenta, aunque añadió que el miedo no los detendría. “Preferiría morir a temer”, comentó a un ayudante. Esa noche se atavió y preparó para una cena en un restaurante con sus asistentes y cuando por fin apareció, más tarde de lo previsto, en el balcón de su cuarto de hotel, se oyó un disparo y una bala le perforó el cuello. Murió una hora después.

Interpretación

Martin Luther King Jr. fue un hombre complejo con varios lados en su carácter. Estaba el King amante de los placeres, con gusto por la ropa elegante, la comida, los bailes, las mujeres y el comportamiento travieso. Estaba también el King práctico, que quería resolver siempre los problemas de los demás y pensaba las cosas concienzudamente. Estaba asimismo el King sensible e introspectivo, un lado que lo inclinaba cada vez más a actividades espirituales. Estos lados solían estar en conflicto, cuando sucumbía a cambios de humor pasajeros. A esto se debía que tomar decisiones lo atormentara tanto. A sus colegas les inquietaba que considerara tanto sus opciones y dudara de sí mismo, por no creerse digno del papel que había sido llamado a desempeñar.

La relación con su padre reflejaba esa complejidad. Por un lado, lo amaba y respetaba tanto que siempre pensó ser ministro y emular su estilo de liderazgo. Por el otro, desde una edad muy temprana comprendió el peligro de que se dejara avasallar por la dominante presencia de su padre. Su hermano menor, A. D. King, no lo entendió, y eso le causaría muchas dificultades. Se hizo ministro, pero nunca afirmó su independencia. Su carrera fue errática, de una iglesia a otra. Desarrolló un problema de alcoholismo y más tarde reveló una clara vena autodestructiva que alarmó a su hermano. Vivió siempre a la sombra de su padre.

Algo muy profundo impulsó a Martin Jr. a tomar distancia y ganar autonomía. Esto no implicó rebelarse insensatamente contra su padre, lo que sólo habría delatado que éste lo determinaba en la dirección inversa. Significó, en cambio, comprender las diferencias entre ellos y usarlas como palancas para abrir espacio. Significó que él tomara lo mejor de su padre: su disciplina, alta estima por los principios y afectuosidad. Y significó seguir su propio camino cuando algo en su interior lo instó a hacerlo. Aprendió a escuchar tales intuiciones, lo cual lo llevó a la decisión de iniciar su carrera pública en Montgomery y aceptar dirigir MIA. En esos momentos, fue como si previera su destino y abandonara su hábito de pensar demasiado las cosas.

Unas semanas después de haber asumido el liderazgo de MIA, sintió cada vez más la tensión que acompañaba a ese puesto, y los numerosos lados de su carácter hicieron su aparición y le provocaron una crisis interna. Ahí estaba el King que dudaba de sí mismo, el temeroso, el King práctico frustrado por los interminables obstáculos y las disputas intestinas, el King que añoraba una

vida más simple y placentera. Este conflicto interno lo paralizó. Y cuando todo eso llegó a su culminación la noche en que entró en su cocina, de pronto las inclinaciones e intuiciones que lo habían guiado hasta entonces se transformaron en una voz, la voz de Dios, que le aclaró su destino y le ofreció apoyo permanente. La oyó con tanta claridad dentro de sí que resonaría por el resto de su vida.

A partir de entonces, en conversaciones y discursos hacía continua referencia a la “voz” que ahora lo guiaba. Y con esta voz, sus dudas, temores y extenuantes conflictos internos desaparecieron. Se sintió integrado en un nivel enteramente nuevo. Sus cambios de humor y ansiedades regresaron, desde luego, pero también la voz que le esclarecía su misión.

A la gente le sorprendía, y perturbaba a veces, que se hubiera vuelto tan estratégico a medida que su liderazgo cobraba dimensiones nacionales. Durante y después de cada campaña de derechos civiles, realizaba un detallado análisis de las acciones y reacciones del otro bando, lo que le permitía aprender varias lecciones y afinar sus tácticas. Para algunos, esto no cuadraba con su posición como líder espiritual; por ejemplo, su decisión de utilizar a niños y adolescentes en Birmingham para llenar las cárceles. Se suponía que los ministros no pensaban así. Pero para King, ese pragmatismo estaba íntimamente ligado con su misión. Limitarse a inspirar a la gente con sus discursos era algo sentimental, y él detestaba eso. No pensar a fondo en los resultados se reducía a buscar atención para parecer justo y gratificar el ego. Él quería hacer un cambio, alterar dramática y palpablemente las condiciones de los negros en el sur.

Terminó por comprender así que de lo que se trataba era de cobrar mayor influencia contra los blancos en el poder, quienes se resistían al cambio en cada paso. Tuvo que recurrir a plantones y boicots para maximizar el dolor que ellos sentían, aun durante el proceso de negociación. Tuvo que maximizar la atención de la prensa y llevar hasta las salas de los estadunidenses blancos la turbia realidad de la vida de los negros del sur. Su objetivo estratégico era la toma de conciencia de esas personas. Tuvo que mantener unificado el movimiento frente al creciente deseo de violencia de los negros jóvenes. Y cuando la voz le recordó su propósito último, defender y procurar la justicia verdadera, él se sintió obligado a ampliar la lucha y convertirla en una gran campaña de desobediencia civil.

En cierto sentido, King fue la voz de los negros en Estados Unidos, pues asumió un papel similar al de la voz que lo guiaba. Se esforzó por unificar la

causa y mantener concentrado al movimiento en los resultados prácticos, no en las desgastantes rencillas internas.

Sus periodos de depresión, los cuales se intensificaron en los años posteriores, se derivaban de su gran sensibilidad no sólo hacia quienes lo rodeaban (la envidia y continuas críticas que enfrentó), sino también hacia el *Zeitgeist*, o espíritu de la época. Antes que otros, percibió el ánimo de los estadunidenses, la siniestra realidad de la guerra de Vietnam, la desesperanza en las zonas ruinosas de las ciudades, el desasosiego de la juventud y su ansia de escapar de la realidad por medio de las drogas, la cobardía de los dirigentes políticos. Vinculó todo esto con la sensación de que sus días estaban contados: *sabía* que lo matarían. Esos estados anímicos lo agobiaban. Pero la voz que había oído muchos años antes en Montgomery le permitió sofocar sus temores y salir de la depresión. Cada vez que se sentía en sintonía con su misión y propósito en la vida, experimentaba una profunda realización. Hacía aquello para lo que estaba llamado y no habría cambiado su vida por la de nadie más. En sus últimos días, esa compenetración con su llamado aumentó: llevaría el cambio a la gente de Memphis. Sin embargo, su destino interrumpió esta labor.

Comprende: en muchos sentidos, lo que King enfrentó es el dilema que todos encaramos en la vida, porque es un elemento profundo de la naturaleza humana. Todos somos complejos. Queremos presentar al mundo una fachada coherente y madura, pero en el fondo sabemos que estamos sujetos a los más distintos estados de ánimo y que usamos rostros diferentes según las circunstancias. Podemos ser prácticos, sociables, introspectivos o irracionales, dependiendo del ánimo del momento. Y este caos interno nos hace sufrir. Carecemos de sentido de cohesión y dirección en la vida. Podríamos elegir cualquier camino, dependiendo de nuestras variables emociones, que nos llevan a tal o cual sitio. ¿Por qué ir ahí en lugar de allá? Vagamos por la vida sin cumplir nunca las metas que creemos importantes ni realizar nuestro potencial. Los momentos en que sentimos claridad y propósito son fugaces. Para mitigar la angustia de nuestra falta de rumbo, podríamos enredarnos en diversas adicciones, perseguir nuevas formas de placer o entregarnos a una causa que nos mantenga entretenidos un par de meses o semanas.

La única solución a ese dilema es la resolución de King: buscar un alto propósito en la vida, una misión que nos dé una dirección propia, no la de nuestros padres, amigos o colegas. Esa misión está íntimamente ligada a nuestra individualidad, a lo que nos hace únicos. Como lo expresó King:

“Tenemos la responsabilidad de descubrir para qué fuimos hechos, descubrir nuestro trabajo en la vida, descubrir qué estamos llamados a hacer. Y después de que lo descubrimos, debemos hacerlo con todas las fuerzas que podamos reunir”. Este “trabajo en la vida” es lo que debemos hacer, tal como lo dictan nuestras habilidades, dones e inclinaciones particulares. Es nuestro llamado en la vida. En el caso de King se trató del impulso a buscar su senda particular, a fundir lo práctico con lo espiritual. Hallar ese propósito elevado nos da la integración y dirección que anhelamos.

Considera este “trabajo en la vida” como algo que te habla desde dentro, una voz. Esta voz te prevendrá con frecuencia, mediante la inquietud que experimentes, cuando te involucres en enredos innecesarios o estés por seguir una trayectoria profesional que no armoniza con tu carácter. Te dirigirá a actividades y metas acordes con tu naturaleza. Si la escuchas, sentirás más claridad y entereza. Si la oyes con atención, te dirigirá a tu destino particular. Puede verse como algo espiritual, personal o ambas cosas.

Ésa no es la voz de tu ego, que desea atención y rápida gratificación, algo que te aparta aún más de tu interior. Más bien, permite que te abstraigas en tu trabajo y en lo que tienes que hacer. Oírla es difícil a veces, cuando tu cabeza está llena de otras voces que te dicen lo que deberías hacer. Escucharla implica introspección, esfuerzo y práctica. Si sigues su orientación, te sucederán cosas positivas. Tendrás fuerza interior para hacer lo que debes y no permitir que otros te desvíen hacia sus intenciones. Escuchar esa voz te enlazará con tus mayores metas y evitará que te desorientes. Te volverá más estratégico, concentrado y adaptable. Una vez que la oigas y comprendas tu propósito, no habrá marcha atrás. Tu camino ha quedado trazado y cualquier desviación te provocará angustia y dolor.

Quien tiene un porqué en la vida puede soportar casi todo.

—FRIEDRICH NIETZSCHE

CLAVES DE LA NATURALEZA HUMANA

En el mundo actual, los seres humanos enfrentamos un predicamento particular: en cuanto concluimos nuestros estudios escolares, nos vemos lanzados al mundo laboral, donde la gente puede ser cruel y la competencia es feroz. Unos cuantos años atrás, si éramos afortunados, nuestros padres

sufragaban muchas de nuestras necesidades y nos guiaban; en algunos casos, eran sobreprotectores. Ahora estamos solos, con escasa o nula experiencia en la vida en la cual apoyarnos. Tenemos que tomar decisiones que afectarán por completo nuestro futuro.

En un pasado no tan distante, las decisiones de vida y profesionales de la gente eran limitadas. Se establecía en los puestos o roles a su disposición, en los que permanecía décadas enteras. Ciertas figuras de edad mayor —mentores, miembros de la familia, líderes religiosos— ofrecían algo de dirección si era necesaria. Hoy, en cambio, es difícil encontrar esa estabilidad y ayuda, ya que el mundo cambia cada vez más rápido. Todos están atrapados en la ardua lucha por triunfar; nunca antes la gente se había ocupado tanto de sus propias necesidades y motivaciones. Es probable que los consejos de nuestros padres resulten muy anticuados en este nuevo orden. Frente a este estado de cosas sin precedente, tendemos a reaccionar en una de dos formas.

A algunos de nosotros todos estos cambios nos emocionan, así que abrazamos el nuevo orden. Somos jóvenes y estamos llenos de energía. La gran variedad de oportunidades que el mundo digital ofrece nos deslumbra. Podemos experimentar, probar distintos empleos, tener diferentes relaciones y aventuras. Comprometernos con una sola carrera o persona parece una innecesaria restricción de esa libertad. Obedecer órdenes y escuchar a figuras de autoridad ya pasó de moda. Es preferible explorar, divertirse, estar abierto. Llegará un momento en que sepamos qué hacer exactamente con nuestra vida. Entretanto, mantener la libertad de hacer lo que deseemos y de ir adonde nos plazca es nuestra motivación principal.

Otros reaccionamos al contrario: alarmados por el caos, optamos pronto por una carrera práctica y lucrativa, tal vez relacionada con nuestros intereses, aunque no necesariamente. Establecemos una relación íntima. Quizás incluso seguimos aferrados a nuestros padres. Lo que nos motiva es mantener la estabilidad, algo muy difícil de encontrar en este mundo.

Sin embargo, ambos caminos conducen a problemas ulteriores. En el primer caso, el de probar demasiadas cosas, nunca desarrollamos habilidades sólidas en un área determinada. Nos cuesta trabajo concentrarnos mucho tiempo en una actividad específica, porque acostumbramos andar de un lado a otro y distraernos, lo que vuelve doblemente difícil que adquiramos nuevas habilidades. Ésta es la causa de que nuestras posibilidades profesionales se reduzcan. Caemos en la trampa de pasar de un empleo a otro. Quizá deseamos una relación perdurable, pero no hemos desarrollado la tolerancia

indispensable para ceder y no podemos evitar encolerizarnos por las restricciones a nuestra libertad representadas por una relación duradera. Aunque quizá no nos gusta admitirlo para nosotros mismos, nuestra libertad podría empezar a irritarnos.

En el segundo caso, la carrera que emprendimos en nuestra veintena podría sentirse un tanto inerte diez años después. La elegimos por propósitos prácticos y tiene escasa relación con lo que nos interesa en la actualidad. Se siente ya como un mero empleo. Nuestra mente se desentiende del trabajo. Ahora, la enorme variedad de oportunidades del mundo moderno comienza a seducirnos conforme llegamos a la madurez. Tal vez necesitemos algo nuevo, una carrera, relación o aventura emocionante.

En cualquier caso, hacemos lo que podemos para manejar nuestras frustraciones. Pero cuando los años pasan, experimentamos arranques de angustia que no podemos negar o reprimir. Por lo general, desconocemos la fuente de nuestro descontento, la falta de propósito y dirección en la vida.

Esa angustia se presenta de diferentes formas.

Estamos crecientemente *aburridos*. No nos sumergimos en nuestro trabajo, recurrimos a diversas distracciones para ocupar nuestra mente inquieta. Pero por la ley de rendimientos decrecientes, tenemos que buscar en todo momento nuevas y más atractivas formas de diversión: el último grito en entretenimiento, un viaje a un lugar exótico, un nuevo gurú o causa que seguir, distracciones que adoptamos y abandonamos pronto, adicciones de toda clase. Únicamente cuando estamos solos o deprimidos experimentamos en verdad el aburrimiento crónico que motiva gran parte de nuestras acciones y nos corroe por dentro.

Nos sentimos cada vez más *inseguros*. Todos tenemos sueños y una noción de nuestro potencial. Si hemos vagado sin sentido por la vida o errado el camino, en algún momento tomamos conciencia de la discrepancia entre nuestros sueños y la realidad. No tenemos logros concretos y envidiamos a quienes los tienen. Nuestro ego se vuelve quebradizo, lo que nos pone en una trampa. Somos demasiado frágiles para aceptar la crítica. El aprendizaje requiere admitir que no sabemos algunas cosas y que necesitamos mejorar, pero nos sentimos demasiado inseguros para admitirlo, así que nuestras ideas se vuelven fijas y nuestras habilidades se estancan. Encubrimos esto bajo un aire de certidumbre y opiniones firmes o de superioridad moral, pese a que la inseguridad subyacente no puede desaparecer.

Aunque con frecuencia nos sentimos *angustiados* y *estresados*, nunca

sabemos del todo por qué. La vida implica obstáculos y dificultades, pero hemos gastado mucho tiempo tratando de evitar toda aflicción. Tal vez no asumimos responsabilidades que nos expusieran al fracaso. Evitamos decisiones difíciles y situaciones estresantes. Pero aparecen en el presente: tenemos que terminar algo antes de una fecha límite, o de repente nos volvemos ambiciosos y queremos hacer realidad uno de nuestros sueños. No hemos aprendido del pasado cómo manejar esas situaciones, y la ansiedad y el estrés nos abruman. Nuestra evasión nos conduce a una continua ansiedad de bajo grado.

Por último, nos *deprimimos*. A todos nos gusta creer que hay un propósito y significado en nuestra vida, que estamos enlazados con algo más grande que nosotros mismos. Deseamos sentir que tenemos que hacer algo que posea significado y peso. Sin esta convicción, experimentamos un vacío y una depresión que atribuiremos a otros factores.

Entiende: sentirse perdido y confundido no es culpa de nadie. Es una reacción natural a haber nacido en una época de grandes cambios y caos. Los antiguos sistemas de apoyo —religiones, causas universales en que creer, cohesión social— han desaparecido en su mayoría, al menos en el mundo occidental. También desaparecieron las elaboradas convenciones, reglas y tabús que alguna vez dieron cauce al comportamiento. Todos estamos a la deriva, y no es de sorprender que demasiadas personas se pierdan en las adicciones y la depresión.

El problema es simple: debido a nuestra naturaleza, los seres humanos ansiamos una dirección. Otros organismos vivos dependen de instintos elaborados para guiarse y determinar su conducta. Nosotros dependemos de nuestra conciencia. Sin embargo, la mente es un barril sin fondo que nos brinda interminables espacios por explorar. Nuestra imaginación puede llevarnos a cualquier sitio y hacer aparecer cualquier cosa por arte de magia. En cualquier momento podemos optar por dirigirnos a un centenar de direcciones distintas. Sin sistemas de creencias o convenciones establecidas, no tenemos un rumbo obvio que guíe nuestro comportamiento y decisiones, y esto puede resultar enloquecedor.

Por fortuna, hay una salida para este predicamento, y está al alcance de todos y cada uno de nosotros. No hace falta buscar gurús ni añorar el pasado y sus certidumbres. Existen una brújula y un sistema de orientación. Provienen de buscar y descubrir el propósito individual de nuestra vida. Éste es el camino que han seguido los individuos más exitosos, quienes han contribuido

como nadie al avance de la cultura humana, y nos basta con verlo para tomarlo. He aquí cómo opera esto.

Cada ser humano es único. Esta singularidad está inscrita en nosotros de tres formas: la configuración de nuestro ADN, única en su género; la particular manera en que nuestro cerebro está programado, y nuestras experiencias en la vida, que son diferentes a las de cualquier otro. Considera esta singularidad como una semilla que se siembra cuando naces, con potencial para crecer. Y esta singularidad tiene un propósito.

En la naturaleza, en un ecosistema próspero podemos observar un alto nivel de diversidad entre las especies. La equilibrada operación de esas diferentes especies garantiza la riqueza y autosuficiencia del sistema, que crea nuevas especies y más interrelaciones. Los ecosistemas con escasa diversidad son más bien estériles y de salud precaria. Los seres humanos operamos en nuestro propio ecosistema cultural. Vemos que, a lo largo de la historia, las culturas más célebres y saludables han sido aquellas que han alentado y explotado la mayor diversidad interna entre los individuos: la antigua Grecia, la dinastía china Song, el Renacimiento italiano y el mundo occidental en la década de 1920, por nombrar unas cuantas. Podemos contrastar esto con la conformidad y esterilidad cultural de las dictaduras.

El florecimiento de nuestra singularidad en el curso de la vida, por medio de nuestras habilidades particulares y la naturaleza específica de nuestro trabajo, nos permite poner la parte que nos corresponde en esa necesaria diversidad. Esta singularidad trasciende de hecho nuestra existencia individual. Ha sido impresa en nosotros por la propia naturaleza. ¿Cómo podríamos explicar, si no, por qué nos atrae la música, o ayudar a los demás, o formas particulares del conocimiento? Lo hemos heredado, y está ahí con un propósito.

El empeño en identificar y cultivar esa singularidad nos brinda un camino a seguir, un sistema interno de guía por la vida. Pero el enlace con ese sistema no ocurre fácilmente. Normalmente, los signos de nuestra singularidad son más claros para nosotros en la infancia temprana. Nos sentimos atraídos por naturaleza a temas o actividades particulares, pese a la influencia de nuestros padres. Llamemos a esto *inclinaciones primordiales*. Nos hablan como lo haría una voz. Cuando crecemos, sin embargo, esa voz es ahogada por nuestros padres, amigos, maestros y la cultura en general. Se nos dice qué nos debe gustar, qué es magnífico, qué no lo es. Perdemos así nuestro concepto de nosotros mismos, aquello que nos hace diferentes. Elegimos una trayectoria

profesional que no encaja con nuestra naturaleza.

Para hacer uso de nuestro sistema de orientación, debemos recuperar lo mejor posible nuestra singularidad y aprender a confiar en esa voz. (Para más información sobre este tema, véase “Descubre tu llamado en la vida” en la sección siguiente.) En el grado en que logremos hacerlo, seremos recompensados. Tendremos una dirección, en forma de una trayectoria profesional que armoniza con nuestras inclinaciones particulares. Tendremos un llamado. Sabremos qué habilidades necesitamos y querremos desarrollarlas. Tendremos metas y submetas. Cuando nos desviemos o nos metamos en complicaciones que nos distraen de nuestras metas, nos sentiremos incómodos y recuperaremos pronto el rumbo. Quizás exploremos y tengamos aventuras, como es natural que ocurra cuando somos jóvenes, pero habrá una dirección en nuestra exploración que nos liberará de dudas y distracciones continuas.

Este camino no requiere que sigamos una línea simple o que nuestras inclinaciones se restrinjan. Podríamos sentir interés por varios tipos de conocimiento. Nuestro camino implica dominar cierta variedad de habilidades y combinarlas en formas muy inventivas y creativas. Éste fue el genio de Leonardo da Vinci, quien combinó sus intereses en el arte, la ciencia, la arquitectura y la ingeniería, habiendo dominado cada una de esas áreas. Esta forma de seguir el camino armoniza con nuestros modernos gustos eclécticos y el gusto por una exploración más amplia.

Cuando adoptamos este sistema de orientación, todas las emociones negativas que nos aquejan en nuestra falta de rumbo son neutralizadas, e incluso se vuelven positivas. Por ejemplo, quizá nos *aburramos* en el proceso de acumular habilidades. La práctica puede ser tediosa. Pero podemos aceptar el tedio, a sabiendas de los grandes beneficios que conlleva. Aprendemos algo que nos emociona. No ansiamos distracciones constantes. Nuestra mente está gratamente absorta en el trabajo. Desarrollamos la aptitud de concentrarnos, lo que nos llena de ímpetu. Retenemos lo que asimilamos, porque estamos emocionalmente involucrados en el aprendizaje. Aprendemos más rápido entonces, lo que redunda en energía creativa. Con una mente rebosante de información fresca, se nos ocurren ideas cuyo origen desconocemos. Alcanzar tales niveles de creatividad es muy satisfactorio, y facilita la adición de habilidades a nuestro repertorio.

En poder de un propósito, nos sentimos menos *inseguros*. Tenemos una sensación general de que progresamos, realizamos parcial o totalmente

nuestro potencial. Evaluamos nuestros logros pasados, grandes o pequeños. Acabamos lo que empezamos. Quizá tengamos momentos de duda, pero por lo general estarán más relacionados con la calidad del trabajo que con nuestra autoestima: ¿hicimos mejor nuestro trabajo? Como ya nos concentramos más en el trabajo y su calidad que en lo que los demás piensan de nosotros, podemos distinguir entre críticas prácticas y malintencionadas. Tenemos una resistencia interior que nos ayuda a recuperarnos de los fracasos y a aprender de ellos. Sabemos lo que somos y esta conciencia se vuelve nuestra ancla en la vida.

En poder de este sistema de orientación podemos convertir la *ansiedad* y el *estrés* en emociones productivas. Cuando tratamos de cumplir nuestras metas —un libro, un negocio, ganar una campaña política—, tenemos que manejar un alto grado de ansiedad e incertidumbre, tomar a diario decisiones acerca de qué hacer. Entretanto, aprendemos a controlar la ansiedad; si pensamos demasiado en lo lejos que tenemos que llegar, podríamos ofuscarnos. Aprendemos en cambio a concentrarnos en metas pequeñas a lo largo del camino, sin perder cierta sensación de apremio. Desarrollamos la aptitud de regular la ansiedad: suficiente para no cesar en nuestro avance y en el mejoramiento del trabajo, pero no tanta como para que nos paralice. Ésta es una habilidad importante en la vida.

Desarrollamos también una alta tolerancia al estrés, e incluso nos beneficiamos de él. Los seres humanos estamos hechos en realidad para manejar el estrés. Nuestra inquieta y enérgica mente prospera cuando estamos activos mental y físicamente, y la adrenalina nos invade. Se sabe que las personas tienden más pronto a envejecer y deteriorarse justo después de que se retiran. Su mente ya no tiene con qué alimentarse. La ansiedad la tortura. Se vuelven menos activos. Mantener un poco de estrés y tensión, y saber cómo manejarlos puede mejorar nuestra salud.

Por último, con un propósito somos menos propensos a la *depresión*. Sí, los momentos de desaliento son inevitables, e incluso bienvenidos. Hacen que nos apartemos y reevaluemos, como le sucedía a King. Pero más a menudo nos sentimos entusiasmados y elevados por encima de la mezquindad que suele distinguir a la vida diaria en el mundo moderno. Tenemos una misión. Llevamos a cabo el trabajo para el cual nacimos. Contribuimos a algo que es mucho más grande que nosotros mismos, y eso nos ennoblece. Tenemos momentos de gran realización que nos sostienen. Incluso la muerte puede perder su aguijón. Lo que hemos logrado nos sobrevivirá, nos vemos libres de

la agobiante sensación de haber desperdiciado nuestro potencial.

Piénsalo así: en la historia de la milicia pueden identificarse dos tipos de ejércitos: el que lucha por una causa o ideal, y el que pelea por dinero, en un mero cumplimiento de su deber. El que va a la guerra por una causa, como el ejército de Napoleón Bonaparte, que combatió por la propagación de la Revolución francesa, lucha con gran intensidad. Sus miembros atan su destino individual a la causa y la nación. Están más dispuestos a morir en batalla por la causa. Sus integrantes menos entusiastas son arrebatados por el espíritu grupal. El general puede pedir más de sus soldados. Los batallones están más unificados y los líderes de los diversos batallones son más creativos. Luchar por una causa es un conocido multiplicador de fuerza: entre mayor es la identificación con la causa, más alta es también la moral, lo que se traduce en más fuerza. Un ejército así puede derrotar a uno mucho más grande, pero menos motivado.

Algo similar puede decirse respecto a tu vida: operar con un propósito elevado es un multiplicador de fuerza. Todas tus decisiones y acciones cobran un ímpetu enorme, porque son guiadas por una idea y un propósito centrales. Los muchos lados de tu carácter son canalizados hacia ese propósito, lo que te da una energía continua. Tu concentración y aptitud para recuperarte de la adversidad te confieren un impulso irresistible. Puedes pedir más de ti mismo. Y en un mundo donde muchas personas vagan sin sentido, las rebasarás con facilidad y atraerás la atención por este motivo. La gente deseará estar a tu lado para embeberse de tu espíritu.

Tu tarea como estudioso de la naturaleza humana es doble: primero, toma conciencia del rol fundamental que desempeña el propósito en la vida de los seres humanos. Por naturaleza, la necesidad de propósito ejerce una fuerza gravitacional que nadie puede resistir. Observa a quienes te rodean y evalúa lo que guía su conducta, distingue patrones en sus decisiones. ¿Su principal motivación es la libertad para hacer lo que les plazca? ¿Persiguen más que nada placer, dinero, atención, el poder por el poder o una causa a la cual unirse? Llamaremos a éstos *propósitos falsos*, los cuales conducen a un comportamiento obsesivo y callejones sin salida. (Para más información sobre los *propósitos falsos*, véase la última sección de este capítulo.) Una vez que identifiques a personas motivadas por un propósito falso, evita contratarlas o trabajar con ellas, ya que tenderán a llevarte cuesta abajo con su energía improductiva.

Notarás también que hay quienes se esfuerzan en encontrar su propósito

bajo la forma de un llamado en la vida. Podrías ayudarlos, o prestarse ayuda mutua. Por último, quizás identifiques a algunas personas con un propósito relativamente elevado. Podría tratarse de un joven que parece destinado a la grandeza. Hazte amigo suyo y contágiate de su entusiasmo. Otros tendrán mayores, con varios logros en su haber. Asóciate con ellos de cualquier forma posible. Te impulsarán hacia arriba.

Tu segunda tarea es encontrar *tu* propósito y elevarlo imbuyéndote lo más posible de él. (Véase la siguiente sección para más información sobre este tema.) Si eres joven, utiliza tu hallazgo para dar un marco general a tu incansable energía. Explora el mundo libremente y acumula aventuras, aunque dentro de un determinado marco. Más todavía, acumula habilidades. Si eres mayor y erraste el camino, toma las habilidades que adquiriste y busca formas de canalizarlas en dirección a su eventual acoplamiento con tus inclinaciones y espíritu. Evita cambios de carrera drásticos y repentinos, que son poco prácticos.

Ten en mente que tus contribuciones a la cultura pueden adoptar muchas formas. No es indispensable que seas un emprendedor o una gran figura en el escenario del mundo. Puedes operar sencillamente como una persona en un grupo u organización, siempre que conserves un punto de vista propio y definido, y lo uses para ejercer una influencia beneficiosa. Tu camino puede implicar trabajo y destreza físicos: te enorgulleces por la excelencia del trabajo, al dejar un sello particular de calidad. O podrías criar a una familia de la mejor manera posible. Ningún llamado es superior a otro. Lo que importa es estar atado a una necesidad e inclinación personal, y que tu energía te impulse a mejorar y a aprender de la experiencia sin cesar.

En cualquier caso, deberás llegar lo más lejos posible en el cultivo de tu singularidad y la originalidad que la acompaña. En un mundo repleto de personas intercambiables, tú no podrás ser reemplazado. Eres único en tu género. Tu combinación de habilidades y experiencia no es reproducible. Esto representa una libertad verdadera y es el poder supremo que los seres humanos estamos en condiciones de poseer.

Estrategias para desarrollar un propósito elevado

Una vez que te comprometes a desarrollar o consolidar tu propósito, comienza el trabajo arduo. Enfrentarás numerosos enemigos y obstáculos que

te impedirán progresar: las voces distractoras de quienes proyectan dudas sobre tu llamado y singularidad; tu propio tedio y frustración con el trabajo y tu lento avance; la ausencia de críticas confiables que te ayuden; los niveles de ansiedad que debes manejar y, por último, el agotamiento que suele asociarse con el trabajo cuidadoso durante periodos largos. Las cinco estrategias siguientes están diseñadas para ayudarte a superar esos obstáculos. No siguen un orden estricto, aunque la primera es el punto de partida esencial. Pon en práctica todas ellas, para garantizar la continuidad de tu progreso.

Descubre tu llamado en la vida. Comienza esta estrategia buscando señales de las inclinaciones primordiales de tus primeros años, cuando eran más claras. Algunas personas recuerdan con facilidad esas indicaciones fundamentales, pero muchos requerimos un poco de introspección y ahondamiento. Busca momentos en los que un tema particular, ciertos objetos o actividades y formas específicas de jugar te fascinaron de un modo poco común.

La gran científica de fines del siglo XIX y principios del XX Marie Curie recordaba con nitidez el momento en que, a sus cuatro años, entró en el despacho de su padre y la paralizó súbitamente la visión de todo tipo de tubos e instrumentos de medición para diversos experimentos químicos, dispuestos detrás de una vitrina de cristal pulido. Toda su vida sintió una emoción visceral cada vez que entraba a un laboratorio. El gran momento de Antón Chéjov fue cuando asistió por primera vez al teatro siendo niño, en su pequeña ciudad natal; toda la atmósfera de la ficción lo hipnotizó. Para Steve Jobs, fue pasar de chico por una tienda de dispositivos electrónicos y ver los prodigiosos artefactos en el aparador, maravillado por su diseño y complejidad. Para Tiger Woods, fue mirar a los dos años a su padre mientras lanzaba pelotas de golf contra una red en la cochera sin ser capaz de contener su emoción y deseo de imitarlo. Para Jean-Paul Sartre, fue una fascinación infantil por las palabras impresas en una página y los posibles significados mágicos que cada palabra poseía.

Esos momentos de atracción visceral ocurren de repente y sin ningún estímulo de padres o amigos. Sería difícil poner con palabras por qué sucedieron; son señales de algo que escapa a nuestro control personal. La actriz Ingrid Bergman lo expresó mejor, cuando habló de la fascinación que sintió al actuar frente a la cámara de cine de su padre a muy temprana edad: “No elegí la actuación; ella me eligió a mí”.

En ocasiones, esos momentos pueden llegar cuando se es mayor, como

cuando Martin Luther King Jr. se dio cuenta de su misión en la vida cuando lo convocaron al boicot de autobuses en Montgomery. Y a veces pueden presentarse mientras se observa a individuos expertos en su campo.

De joven, el futuro director japonés de cine Akira Kurosawa se sentía particularmente a la deriva. Intentó pintar y después fue asistente de director de películas, un trabajo que aborreció. Se disponía a abandonarlo cuando fue asignado a trabajar con el director Kajiro Yamamoto, en 1936. Al ver trabajar a este gran maestro, se le abrieron de pronto los ojos a las mágicas posibilidades del cine y se percató de su llamado. Como lo describió más tarde: “Fue como si en mi rostro soplara el viento en un paso de montaña. Con esto me refiero a la refrescante sensación que experimenté después de un ascenso muy penoso. Esa bocanada de aire fresco te indica que has llegado al paso. Entonces te detienes en él y miras el vasto paisaje a tus pies. Mientras me encontraba detrás de Yam-san en su silla de director junto a la cámara, experimenté esa sensación en mi corazón: ‘Por fin llegué’”.

Como otra señal, examina momentos en tu vida en los que ciertas tareas o actividades te parecieron fáciles y naturales, como si te dejaras llevar por la corriente. Cuando realizas esas actividades, tienes mayor tolerancia al tedio de practicarlas. La crítica ajena no te desanima con tanta facilidad; quieres aprender. Contrasta esto con otros temas o tareas que te aburren, intranquilizan y desesperan.

En relación con esto, indaga la forma particular de inteligencia para la que tu cerebro está programado. En su libro *Frames of Mind*, el psicólogo Howard Gardner enlista ciertas formas de inteligencia para las que la gente tiene un don o afinidad particular. Podrían ser las matemáticas y la lógica, la actividad física, las palabras, las imágenes o la música. Podríamos añadir también a esto la inteligencia social, una sensibilidad superior a las personas. Cuando te dedicas a una actividad que te hace sentir bien, ésta corresponde a la forma de inteligencia para la que tu cerebro está mejor dispuesto.

Con base en estos factores deberías poder perfilar tu llamado. En esencia, este proceso te permite descubrirte a ti mismo, qué te hace diferente, lo cual es anterior a las opiniones de los demás. Te reencuentras con tus gustos y aversiones naturales. En una etapa avanzada de la vida es común que perdamos contacto con nuestras preferencias a causa de la profunda influencia que ejercen en nosotros la cultura y lo que hacen los demás. Debes eliminar esas influencias externas. Cuanto más sintonices con tu llamado, más capaz serás de resistirte a las malas ideas ajenas. Te comprometerás con tu sistema

interno de orientación. Invierte tiempo en este proceso, lleva un diario si es preciso. Debes desarrollar el hábito de valorarte y escucharte, para que puedas monitorear tu progreso y ajustar tu llamado a las diversas etapas de tu vida.

Si eres joven y acabas de iniciar tu carrera, tendrás que explorar un campo relativamente amplio relacionado con tus inclinaciones; por ejemplo, si eres afín a las palabras y la escritura, prueba todos los diferentes tipos de escritura hasta que encuentres el más adecuado para ti. Si eres mayor y posees más experiencia, toma las habilidades que ya has desarrollado y busca un modo de adaptarlas en la dirección de tu verdadero llamado. Recuerda que el llamado podría consistir en combinar varios campos de tu interés. El de Jobs fue la intersección de tecnología y diseño. Mantén abierto el proceso hasta el final; tu experiencia te señalará el camino.

No intentes esquivar la labor de descubrir tu llamado ni creas que llegará a ti de manera natural. Aunque a algunos puede llegarles pronto en la vida o en un momento de súbita inspiración, la mayoría de nosotros requerimos una introspección y esfuerzo continuos. Experimentar con las opciones y habilidades relacionadas con tu personalidad e inclinaciones no sólo es el paso esencial para desarrollar un propósito elevado, sino quizás el más importante en la vida. Saber a fondo quién eres, cuál es tu singularidad, te hará mucho más fácil evitar los demás escollos de la naturaleza humana.

Usa la resistencia y los estímulos negativos. La clave para triunfar en cualquier campo es desarrollar primero habilidades en diferentes áreas que más tarde puedas combinar en formas únicas y creativas. Sin embargo, ese proceso puede ser tedioso y opresivo, porque te darás cuenta de tus limitaciones y relativa falta de habilidades. Consciente o inconscientemente, la mayoría de las personas eluden ese tedio, dolor y cualquier forma de adversidad. Intentan situarse donde recibirán menos críticas para minimizar su riesgo de fracaso. Sigue la dirección opuesta. Acepta las experiencias negativas, las limitaciones y hasta el bochorno como un medio perfecto para elevar tus niveles de habilidad y tu propósito.

En relación con este ejercicio, comprende la importancia de tener niveles manejables de pena e incomodidad, porque más tarde te redituarán fortaleza, vigor y otras sensaciones positivas. El efecto será el mismo si aceptas de verdad el tedio en tu práctica. La exasperación es una señal de que progresas a medida que tu mente toma conciencia de los altos niveles de habilidad que aún debes alcanzar.

Usa y aprovecha todo tipo de fecha límite. Si te das un año para terminar

un proyecto o poner un negocio, por lo general te tomarás un año o más. Si te das tres meses, lo terminarás más pronto y la energía concentrada con que trabajes incrementará tu nivel de habilidad y hará que el resultado final sea mucho mejor. Si es necesario, inventa fechas límite razonablemente rígidas, para intensificar tu propósito.

Thomas Edison sabía que podía tardarse demasiado en realizar sus inventos, así que desarrolló el hábito de hablar de su futura grandeza con periodistas, ante quienes promovía en exceso sus ideas. Una vez hechas públicas, él tendría que hacerlas realidad, y relativamente pronto, si no quería quedar en ridículo. El gran maestro zen del siglo XVIII Hakuin llevó esto más lejos. Se desesperaba con los particulares *koans* (anécdotas paradójicas diseñadas para incitar la iluminación) que su maestro le presentaba. Exasperado por su falta de progreso, se dijo con toda seriedad: "Si no domino uno de estos *koans* dentro de siete días, me quitaré la vida". Esto surtió efecto hasta que alcanzó la completa iluminación.

Conforme avances en tu camino, serás objeto de cada vez más críticas de la gente. Puede ser que algunas sean constructivas y dignas de atención, pero muchas otras serán fruto de la envidia. Reconoce estas últimas por el tono emocional de la persona al expresar sus opiniones negativas: llega demasiado lejos, habla con demasiada vehemencia; convierte la cuestión en un asunto personal, insinúa dudas sobre tu aptitud general, enfatiza tu personalidad más que tu trabajo; carece de detalles específicos sobre qué y cómo mejorar. Una vez reconocidas, el truco es no interiorizar esas críticas. Ponerte a la defensiva es una señal de que te ha atrapado. Usa en cambio sus opiniones negativas para motivarte y contribuir a tu propósito.

Absorbe energía con un fin determinado. Los seres humanos somos muy susceptibles a los estados de ánimo y energía de los demás. Por este motivo, evita demasiado contacto con quienes tienen un propósito bajo o falso. Por otra parte, busca y asóciate con quienes tienen un propósito elevado. Podrían ser tu mentor, maestro o socio en un proyecto. Tales personas sacarán a relucir lo mejor de ti y sus críticas serán más fáciles y refrescantes de recibir.

Ésta fue la estrategia que le concedió enorme poder a Coco Chanel (véase el capítulo 5). Ella comenzó su vida en una posición de extrema debilidad: un orfanato, con escasos o nulos recursos en la vida. A principios de su veintena se percató de que su llamado era diseñar ropa y crear su propia línea de prendas. Sin embargo, necesitaba orientación, en particular desde el punto de

vista de los negocios. Buscó a personas que pudieran ayudarla a encontrar su camino. Tenía veinticinco años cuando conoció al blanco perfecto, un rico empresario inglés de edad relativamente avanzada, Arthur “Boy” Capel. Ella se sintió atraída por su ambición, rotunda experiencia, conocimiento de las artes e implacable sentido práctico.

Se aferró a él con vehemencia. Capel fue capaz de infundirle la seguridad de que podía ser una diseñadora famosa. Le enseñó sobre negocios en general. Le ofrecía críticas severas, que ella aceptaba porque lo respetaba. La guio en sus primeras decisiones importantes para establecer su negocio. Gracias a él, ella desarrolló un propósito muy pulido que retuvo toda su vida. Sin la influencia de Capel, el camino de Coco habría sido confuso y difícil. Más tarde volvería a esta estrategia. Conoció a otros hombres y mujeres que poseían habilidades que a ella le faltaban o necesitaba para fortalecerse —encanto social, mercadotecnia, olfato para las tendencias culturales— y desarrolló relaciones que le permitieron aprender de ellos.

En este caso, busca a personas pragmáticas, no sólo carismáticas o visionarias. Persigue su consejo práctico y absorbe su espíritu de conseguir resultados. De ser posible, congrega a tu alrededor, como amigos o socios, a un grupo de personas de diferentes campos que tengan una energía similar. Te ayudarán a elevar tu propósito, y tú el suyo. No te contentes con socios o mentores virtuales. No tendrán el mismo efecto.

Crea una escala de metas descendentes. Operar con metas a largo plazo te otorgará inmensa claridad y determinación. Esas metas —un proyecto o negocio que crear, por ejemplo— pueden ser relativamente ambiciosas, lo suficiente para que saquen a relucir lo mejor de ti. El problema, sin embargo, es que tenderán a generar ansiedad cuando consideres todo lo que debes hacer para cumplirlas desde tu actual punto de vista. Para manejar esa ansiedad, crea una escala de metas menores a lo largo del camino, hasta llegar al presente. Esos objetivos se simplifican conforme desciendes por la escala, y puedes alcanzarlos en periodos relativamente cortos, lo que te dará momentos de satisfacción y una sensación de progreso. Divide siempre tus tareas en partes pequeñas. Cada día o semana debes tener micrometas. Esto te ayudará a concentrarte y a evitar enredos o desvíos que desgasten tu energía.

Recuerda sin cesar al mismo tiempo la meta mayor, para que no pierdas el rumbo ni te empantanes en detalles. Regresa con periodicidad a tu visión original e imagina la inmensa satisfacción que tendrás cuando fructifique. Esto te dará claridad e inspiración para continuar. Integra asimismo al proceso

cierto grado de flexibilidad. En determinados momentos, reevalúa tu avance y ajusta las diversas metas de ser necesario; aprende todo el tiempo de la experiencia y adapta y mejora tu objetivo original.

Recuerda que lo que persigues es una serie de resultados y logros prácticos, no una lista de sueños sin realizar y proyectos abortados. Trabajar con metas pequeñas y correctamente ubicadas te permitirá avanzar en tal dirección.

Piérdete en el trabajo. Tal vez la dificultad más grande que enfrentarás para mantener un propósito elevado y coherente es el nivel de compromiso que se requiere con el paso del tiempo y los sacrificios que esto implica. Deberás manejar muchos momentos de frustración, tedio y fracaso, así como las interminables tentaciones de la cultura occidental para los placeres inmediatos. Los beneficios ya enlistados en las claves no son manifiestos al instante. Y cuando los años se acumulen, podrías enfrentar agotamiento.

Para compensar ese tedio, debes tener momentos de flujo en los que tu mente se sumerja tanto en el trabajo que seas transportado más allá de tu ego. Experimentarás sensaciones de gran tranquilidad y alegría. El psicólogo Abraham Maslow las llamó “experiencias cumbre”; una vez que las tienes, cambias para siempre. Sentirás la compulsión de repetirlas. Los inmediatos placeres del mundo palidecerán en comparación. Y cuando te sientas recompensado por tu dedicación y sacrificios, tu propósito se intensificará.

Estas experiencias no pueden inventarse, pero puedes sentar las bases para que ocurran y así aumentar en alto grado tus posibilidades. Primero, es esencial que esperes hasta que hayas avanzado en el proceso y estés al menos a medio camino del proyecto o hayas invertido varios años de estudio en tu campo. En esos momentos, tu mente se llenará de todo tipo de información y práctica, y estarás listo para una experiencia cumbre.

Segundo, planea darte tiempo ininterrumpido para trabajar, tantas horas al día y tantos días a la semana como sea posible. Con este propósito, elimina rigurosamente el nivel usual de distracciones, planea incluso desaparecer por un tiempo. Concibe esto como una especie de retiro religioso. Steve Jobs cerraba la puerta de su oficina, se pasaba el día entero encerrado ahí y esperaba hasta que sentía un estado de concentración profunda. Una vez que te vuelvas adicto a esto, podrás hacerlo casi en cualquier lugar. Einstein entraba tan notoriamente en ese estado de abstracción que se perdía en las calles de la ciudad o mientras navegaba en un lago.

Tercero, pon énfasis en el trabajo, no en ti o en el deseo de

reconocimiento. Concentra tu mente en el trabajo para que ningún pensamiento acerca de tu ego, dudas sobre ti o tus obsesiones personales interrumpan el flujo. Este flujo no sólo te será terapéutico, sino que también producirá resultados asombrosamente creativos.

Desde el momento en que la actriz Ingrid Bergman era contratada para un proyecto cinematográfico, ponía en él toda su energía y se olvidaba de todo lo demás. A diferencia de otros actores que concedían mucha importancia al dinero o la atención que recibían, Bergman se concentraba exclusivamente en la oportunidad de interpretar a fondo su papel y darle vida. Con ese fin, se involucraba con los guionistas y el director, alteraba el papel y algunos diálogos para hacerlos más reales, y ellos confiaban en la actriz, porque sus ideas solían ser excelentes y se basaban en una profunda reflexión sobre el personaje.

Una vez que Bergman se adentraba en el proceso de la escritura y el pensamiento, pasaba días o semanas fundida con su papel y no interactuaba con nadie. Olvidaba de este modo todos los pesares de su vida: la pérdida de sus padres cuando era joven, su esposo abusivo. Estos otros eran sus verdaderos momentos de alegría, y trasladaba esas experiencias cumbre a la pantalla. El público sentía un intenso realismo en su actuación y se identificaba intensamente con sus personajes. Saber que tendría esas experiencias con cierta periodicidad y los resultados que obtendría le permitía hacer los sacrificios que se exigía a sí misma.

Ve esto como una forma de devoción religiosa por tu trabajo. Esta devoción te rendirá momentos de unión con el trabajo y un éxtasis imposible de verbalizar hasta que lo experimentas.

El atractivo de los falsos propósitos

La fuerza gravitacional que sentimos para buscar un propósito proviene de dos elementos de la naturaleza humana. Primero, incapaces de confiar en nuestros instintos como otros animales, los seres humanos requerimos algunos medios para tener una dirección, un camino que nos guíe y restrinja nuestra conducta. Segundo, estamos conscientes de nuestra pequeñez como individuos en un mundo en el que hay miles de millones más en un vasto universo. Estamos conscientes de nuestra mortalidad y de que algún día seremos devorados por la eternidad. Tenemos que sentirnos algo más que los

meros individuos que somos y vincularnos con algo que nos trascienda.

Sin embargo, siendo como es la naturaleza humana, muchas personas intentan crear un propósito y una sensación de trascendencia con base en cosas carentes de valor, para hallarlos de forma fácil y accesible, con poco esfuerzo. Esas personas se entregan a *propósitos falsos*, que sólo proporcionan una ilusión de propósito y trascendencia. Podemos contrastarlos con los verdaderos de la siguiente forma: el propósito verdadero viene del interior. Es una idea, un llamado, una misión con la que nos sentimos personal e íntimamente ligados. Es algo nuestro; quizá se haya inspirado en otros, pero nadie nos los impuso y nadie puede quitárnoslo. Si somos religiosos, no aceptamos simplemente la ortodoxia; pasamos por una introspección rigurosa y volvemos interior nuestra creencia, cierta para nosotros. Los propósitos falsos tienen fuentes externas: son sistemas de creencias que los aceptamos por entero, de conformidad con lo que los demás hacen.

El propósito verdadero nos eleva a un nivel más humano. Mejoramos nuestras habilidades y afinamos la mente; realizamos nuestro potencial y contribuimos a la sociedad. Los propósitos falsos nos rebajan al lado animal de nuestra naturaleza: adicciones, pérdida de facultades mentales, conformidad inconsciente y cinismo.

Es crucial que tomemos conciencia de esas formas falsas del propósito. Todos las adoptamos en algún momento de nuestra vida, porque son fáciles, populares y ordinarias. Si eliminamos el impulso hacia esas formas inferiores, gravitaremos hacia lo elevado en nuestra búsqueda incansable de sentido y propósito. He aquí cinco formas comunes de propósitos falsos a los que los seres humanos hemos recurrido desde los inicios de la civilización.

La búsqueda del placer: para muchos de nosotros, el trabajo es apenas una fastidiosa necesidad de la vida. Lo que en verdad nos motiva es evitar el dolor y hallar tanto placer como sea posible en el tiempo que no dedicamos a trabajar. Los placeres que buscamos pueden adoptar varias formas: sexo, estimulantes, entretenimiento, comida, compras, juegos de azar, modas tecnológicas, toda clase de deportes.

Sean cuales fueren los objetos de la búsqueda, nos conducen a una dinámica de rendimientos decrecientes. Los momentos de placer que obtenemos terminan por atenuarse por la repetición. Necesitamos más y más de lo mismo o nuevas diversiones. Esta necesidad deriva en adicción, y con la dependencia llega una disminución de la salud y las facultades mentales.

Somos poseídos por los objetos que deseamos y nos perdemos. Bajo la influencia de las drogas o el alcohol, por ejemplo, podemos sentirnos temporalmente transportados más allá de la banalidad de la vida.

Esta modalidad del propósito falso es hoy muy común en el mundo, debido sobre todo al sinfín de distracciones entre las que podemos elegir. Pero esto es contrario a un elemento básico de la naturaleza humana: con acceso a niveles más profundos de placer, tenemos que aprender a limitarnos. Leer en rápida sucesión varios libros por mero entretenimiento reduce la satisfacción de cada uno; la mente se abruma y sobreexcita, y necesitamos buscar algo nuevo de inmediato. Leer un libro excelente y estar abierto a él tiene un efecto edificante y tranquilizador cuando descubrimos las riquezas que oculta. En los momentos en que no lo estamos leyendo, pensamos en él una y otra vez.

Todos necesitamos momentos de placer fuera del trabajo, formas de aligerar la tensión. Pero cuando operamos con un propósito, sabemos que es valioso que nos limitemos y optemos por una experiencia profunda en lugar de estimularnos demasiado.

Causas y cultos: la gente tiene una necesidad enorme de creer en algo, y en ausencia de un gran y unificado sistema de creencias, el vacío se llena fácilmente por toda suerte de microcausas y cultos. Tales grupos no duran mucho tiempo. En diez años ya parecen anticuados. Durante su breve existencia, sus seguidores sustituirán una visión clara de lo que quedó atrás por una convicción y creencia extremas. Con este fin, es muy fácil hallar enemigos y calificarlos como la fuente de todo lo que está mal en el mundo. Esos grupos son el medio para que la gente desahogue sus frustraciones personales, odio y envidia. Asimismo, la hace sentir superior, parte de una camarilla con especial acceso a la verdad.

Una microcausa o culto puede reconocerse por la vaguedad de lo que sus discípulos persiguen. No pueden describir en términos prácticos y concretos el mundo o sociedad que desean. Gran parte de su razón de ser gira en torno a definiciones negativas: líbrate de esas personas o de tales prácticas, y el mundo será un paraíso. Carecen de estrategia o de formas definidas de cumplir sus nebulosas metas, lo cual es una clara señal de que el único sentido de su grupo es que ellos liberen sus emociones.

Esos grupos suelen depender de grandes reuniones públicas en las que la copiosa afluencia y las sensaciones compartidas embriagan a la gente. A lo largo de la historia, gobernantes astutos han utilizado esto, con magníficos resultados para ellos. Una multitud es muy sugestionable. Mediante frases

cortas, simples y reiteradas, es inducida a recitar lemas y tragarse las ideas más absurdas e irracionales. En una multitud, la gente se siente libre de toda responsabilidad personal, lo que puede conducir a la violencia. Se siente transportada más allá de sí misma y no creerse tan insignificante, pero este agrandamiento es una ilusión. La gente en realidad se vuelve pequeña al perder su voluntad y voz individual.

Afiliarnos a una causa podría ser parte importante de nuestro propósito, como lo fue para Martin Luther King Jr. Sin embargo, eso debe emerger de un proceso interno, durante el cual hayamos meditado a fondo en el tema y nos comprometamos con la causa en el marco de nuestro principal trabajo en la vida. De esta manera, no somos una simple pieza de la maquinaria de un grupo, sino que contribuimos y ponemos en juego nuestra singularidad, no cumplimos mecánicamente lo que se nos ordena. No nos sumamos a la causa por necesidad de gratificar nuestro ego o desahogar emociones nefastas, sino movidos por la sed de justicia y verdad que brota del centro mismo de nuestro propósito.

Dinero y éxito: a muchas personas, la búsqueda de dinero y nivel social les brinda motivación y concentración. Consideran el hecho de entender su llamado en la vida una pérdida de tiempo y una noción anticuada. A la larga, no obstante, esta forma de pensar rinde los resultados más imprácticos.

Primero, esas personas se incorporan al campo en el que pueden ganar dinero más rápido. Tienen la mira puesta en los salarios mejor remunerados. La trayectoria profesional que eligen tiene escasa o nula relación con sus verdaderas inclinaciones. El campo que eligen suele estar lleno de otros insaciables cazadores de dinero y éxito, así que la competencia es feroz. Si son empeñosas, quizá les vaya muy bien por un tiempo, pero cuando maduren se sentirán intranquilas, e incluso un tanto aburridas. Probarán otras vías al dinero y el éxito, necesitarán nuevos retos. Tienen que buscar sin cesar nuevas formas de motivarse. A menudo cometen grandes errores en su obsesiva búsqueda de dinero, porque piensan a corto plazo, como lo vimos en relación con quienes se dejaron llevar por la fiebre de los derivados financieros que desembocó en la crisis económica de 2008.

Segundo, el dinero y el éxito perdurables resultan de conservar la originalidad propia y no seguir irreflexivamente el camino ajeno. Si nuestra meta fundamental es ganar dinero, jamás cultivaremos nuestra singularidad y al final alguien más joven y ambicioso nos suplantará.

Por último, lo que tiende a motivar a la gente a emprender esa búsqueda es

tener más dinero y prestigio que otros y sentirse superior. Dado este estándar, es difícil saber cuándo se tiene suficiente, porque siempre habrá personas que tengan más. Así, esa búsqueda es interminable y agotadora. Como, además, no tienen una vinculación personal con su trabajo, esos individuos terminan alienados consigo mismos; su búsqueda carece de sentido, son adictos al trabajo sin un llamado verdadero. Se vuelven depresivos o maniacos, lo que bien podría hacerles perder todo lo que obtuvieron.

Todos conocemos los efectos de la "hiperintención": si necesitas desesperadamente dormir, es menos probable que lo logres. Forzados a dar la mejor charla posible en una conferencia, el resultado nos angustia tanto que la presentación sufre las consecuencias. Si estamos desesperados por encontrar una pareja íntima o hacer amigos, tenderemos a alejarlos. Si, por el contrario, nos relajamos y pensamos en otras cosas, seremos más propensos a caer dormidos, dar una buena charla o atraer a los demás. Las cosas más placenteras de la vida suceden como consecuencia de algo no directamente buscado y esperado. Cuando queremos inventar momentos felices, tienden a desilusionarnos.

Lo mismo vale para la obstinada búsqueda de dinero y éxito. Muchos de los individuos más exitosos, famosos y ricos no parten de la obsesión con el dinero y el prestigio. Un ejemplo importante de ello es Steve Jobs, que amasó una gran fortuna en una vida relativamente corta. Lo cierto es que las cosas materiales le importaban muy poco. Su meta era crear los diseños mejores y más originales, y cuando lo hizo, la fortuna lo siguió. Concéntrate en mantener un propósito elevado y el éxito llegará solo.

Atención: la gente ha perseguido siempre fama y atención para sentirse más grande e importante. Se vuelve dependiente de la cantidad de personas que le aplauden, la magnitud del ejército que comanda, la multitud de cortesanos que le sirven. Sin embargo, este propósito falso se ha democratizado mucho y propagado a las redes sociales. Ahora a casi nadie le satisface la atención con la que antes sólo soñaban los reyes y conquistadores. Nuestro concepto de nosotros mismos y autoestima están ligados con la atención que recibimos a diario. En las redes sociales esto implica ser cada vez más extravagante para atrapar la vista de los demás. Ésta es una búsqueda agotadora y alienante, porque más que en otra cosa nos convierte en payasos. Y cada vez que la atención disminuye apenas un poco, una punzada de dolor nos corroe: ¿ya no gustamos? ¿Quién se atreve a robarnos la atención que sólo nosotros merecemos?

Al igual que con el dinero y el éxito, es mucho más factible que llamemos la atención si desarrollamos un propósito elevado y creamos obras que atraigan naturalmente a la gente. Cuanta más inesperada sea la atención (o el éxito), más placentera resultará.

Cinismo: según Friedrich Nietzsche, "[el] hombre preferiría tener por propósito el vacío que estar vacío de propósito". El cinismo, la sensación de que no hay un propósito o significado en la vida, es lo que llamaremos "el propósito del vacío". En el mundo actual, con un creciente desencanto por la política y los sistemas de creencias del pasado, esta modalidad de propósito falso es cada vez más común.

El cinismo implica una o todas las creencias siguientes: la vida es absurda, carente de sentido y aleatoria. Los estándares de la verdad, la excelencia y el significado están pasados de moda. Todo es relativo. Los juicios de la gente son simples interpretaciones del mundo, ninguno es mejor que otro. Todos los políticos son corruptos, así que no vale la pena participar en política; es mejor abstenerse o elegir un líder que deliberadamente lo arruine todo. Todos los triunfadores lo son porque apuestan al sistema. Cualquier forma de autoridad es sospechosa. Examina los motivos de la gente y verás que son egoístas. La realidad es brutal y espantosa; más vale aceptarlo y ser escéptico. Es muy difícil tomar las cosas en serio; dediquémonos a reír y pasarla bien. Todo es igual que siempre.

Esta actitud se presenta como soberbia y sofisticada. Quienes la adoptan exhiben un aire un tanto apático, como si lo entrevieran todo. Pero esa actitud no es lo que parece. Detrás de ella está la pose adolescente de aparentar despreocupación, la cual oculta un gran temor a probar y fracasar, destacar y ser ridiculizado. Esto se deriva de una enorme pereza y ofrece consuelo a sus adherentes por su falta de logros.

Como cazadores de propósito y significado, debemos seguir la dirección opuesta. La realidad no es brutal y espantosa; contiene un gran número de elementos sublimes, hermosos y dignos de asombro. Vemos esto en las grandes obras de los triunfadores. Debemos tener más encuentros con lo sublime. Nada inspira más reverencia que el cerebro humano: su complejidad, su potencial no explorado. Debemos realizar parte de ese potencial en nuestra vida, no tragarnos la actitud cínica del holgazán. Vemos un propósito detrás de todo lo que experimentamos y percibimos. Al final, lo que queremos es fundir con nuestra inteligencia adulta la curiosidad y emoción que sentíamos por el mundo en nuestros días infantiles, cuando todo nos parecía encantador.

La ley de la existencia humana no consiste sino en que un hombre sea siempre capaz de inclinarse ante lo inconmensurablemente grande. Si la gente es privada de lo inconmensurablemente grande, no vivirá y morirá sin esperanza. Lo inmenso e infinito es tan necesario para el hombre como el pequeño planeta que habita.

—FIÓDOR DOSTOIEVSKI

14

RESISTE LA INFLUENCIA DEGRADANTE DEL GRUPO

LA LEY DE LA CONFORMIDAD

Tenemos en nuestro carácter un lado que por lo general desconocemos: nuestra personalidad social, el individuo en que nos convertimos cuando operamos en un grupo. En el contexto grupal, imitamos de modo inconsciente lo que los demás dicen y hacen. Pensamos de otra forma, más preocupada en encajar y en creer lo que ellos creen. Sentimos emociones distintas, contagiados por el ánimo grupal. Somos más propensos a correr riesgos, a actuar de manera irracional, porque todos lo hacen así. Esta personalidad social puede terminar por dominarnos. Si escuchamos demasiado a otros y ajustamos nuestra conducta a la suya, perdemos la noción de nuestra singularidad y la capacidad para pensar por nosotros mismos. La única solución es desarrollar nuestra conciencia y una comprensión superior de los cambios que ocurren en nosotros dentro de los grupos. Con ese conocimiento nos convertiremos en actores sociales superiores, capaces de encajar y cooperar con los demás en un alto nivel, al mismo tiempo que preservamos nuestra independencia y racionalidad.

UN EXPERIMENTO CON LA NATURALEZA HUMANA

De pequeño en la China comunista, Gao Jianhua (nacido en 1952) soñaba con ser un gran escritor. Le gustaba la literatura y sus maestros comentaban sus

ensayos y poemas. En 1964 fue admitido en la Escuela Secundaria de Yizhen (ESY), no lejos de donde vivía su familia. Ubicada en la ciudad de Yizhen, varios cientos de kilómetros al norte de Beijing, ESY estaba catalogada como una "escuela clave"; cerca de noventa por ciento de sus alumnos ingresaba a la universidad. Incorporarse a ella era difícil, dado que se trataba de una institución muy prestigiosa. Jianhua fue ahí un muchacho tranquilo y estudioso; ambicionaba graduarse en seis años con las más altas calificaciones, para poder entrar en la Universidad de Beijing, donde iniciaría la carrera de escritor con que soñaba.

Los alumnos en ESY vivían en el plantel, y la vida ahí podía ser aburrida, ya que el Partido Comunista regulaba casi todos los aspectos de la existencia en China, entre ellos la educación. Había ejercicios militares diarios, clases de propaganda, labores manuales obligatorias y clases regulares, que podían ser muy rigurosas.

Jianhua desarrolló ahí una estrecha amistad con uno de sus compañeros, Fangpu, quizás el comunista más entusiasta de la escuela. Pálido, delgado y con anteojos, Fangpu parecía el estereotipo del revolucionario intelectual. Cuatro años mayor que Jianhua, los unía el gusto por la literatura y su deseo de ser escritores. Tenían sus diferencias: la poesía de Fangpu versaba acerca de temas políticos; él idolatraba al presidente Mao Zedong y quería emularlo no sólo en sus textos, sino también en su trayectoria revolucionaria. Jianhua, por su parte, tenía escaso interés en la política, pese a que su padre era un respetado comunista, veterano de guerra y empleado del gobierno. No obstante, disfrutaban sus conversaciones literarias y Fangpu trataba a Jianhua como a un hermano menor.

En mayo de 1966, mientras Jianhua estaba absorto en sus estudios, preparándose para los exámenes finales de segundo año, Fangpu lo visitó; parecía inusualmente animado. Atento a los periódicos de Beijing para informarse de las tendencias en la capital, recientemente había leído acerca de un debate literario entre varios intelectuales de renombre que tenía que compartir con Jianhua.

Esos intelectuales habían acusado a conocidos y respetados escritores de ocultar mensajes contrarrevolucionarios en sus obras teatrales, películas y artículos de revistas. Basaban sus acusaciones en lecturas atentas de ciertos pasajes de las obras de esos escritores que podían ser vistos como críticas veladas contra el propio Mao. "Ciertas personas se sirven del arte y la literatura para atacar al partido y al socialismo", dijo Fangpu. Ese debate era

sobre el futuro de la revolución, añadió, y Mao debía estar detrás. A Jianhua aquello le pareció un poco tedioso y académico, pero confiaba en los instintos de su amigo y prometió seguir los acontecimientos en el periódico.

Esas palabras de Fangpu resultaron proféticas: semanas después, periódicos de toda China habían recogido la noticia de ese violento debate. Maestros de ESY comentaban ya algunos de esos artículos en sus clases. Un día, el secretario del Partido Comunista en la escuela, un barrigón llamado Ding Yi, convocó a una asamblea y pronunció un discurso en el que repitió casi literalmente un editorial contra los escritores contrarrevolucionarios. Definitivamente, algo había en el ambiente. Los estudiantes tenían que dedicar ahora muchas horas diarias a comentar los giros más recientes del debate.

En toda Beijing aparecieron por doquier carteles con grandes encabezados que atacaban la “línea negra contra el partido”, en alusión a quienes desde las sombras intentaban frenar la revolución comunista. Ding proporcionó materiales a los alumnos para que hicieran sus propios carteles, y ellos se entregaron gustosos a la tarea. Copiaron en gran medida los carteles de Beijing; otro amigo de Jianhua, Zongwei, talentoso dibujante, elaboró los más atractivos, con su elegante caligrafía. En cuestión de días, casi todas las paredes de la escuela estaban cubiertas de carteles y el secretario Ding merodeaba por el plantel para leerlos, sonreía y aprobaba el trabajo. Todo era para Jianhua completamente nuevo y emocionante, y el reciente aspecto de las paredes del plantel le agradó.

La campaña en Beijing se concentró en intelectuales locales que todos conocían, pero en Yizhen aquello parecía remoto. Si China era infiltrada por toda suerte de contrarrevolucionarios, eso significaba que era probable que también hubieran infiltrado la escuela, y el único sector lógico en que los estudiantes podían buscar tal tipo de enemigos era el de sus maestros y los directivos de la escuela. Comenzaron a escudriñar sus clases y lecciones en busca de mensajes ocultos, igual que como habían hecho aquellos intelectuales con la obra de escritores famosos.

El maestro de geografía, Liu, hablaba siempre de los hermosos paisajes de China, pero apenas mencionaba las inspiradoras palabras de Mao. ¿Eso podía significar algo? El profesor de física, Feng, era de padre estadunidense, quien había prestado servicio en la marina de ese país; ¿era en el fondo un imperialista? Li, el maestro de chino, había combatido inicialmente durante la revolución en el bando nacionalista contra los comunistas, pero en el último

año había cambiado de bando. Los alumnos habían confiado siempre en su versión de los hechos y era el maestro preferido de Jianhua, porque contaba historias muy entretenidas. En retrospectiva, sin embargo, parecía un poco anticuado y burgués. ¿Era posible que aún fuese un nacionalista, contrarrevolucionario de corazón? Pronto aparecieron varios carteles en los que se cuestionaba el fervor de algunos de los profesores. El secretario Ding juzgó que ése era un uso trivial del debate y prohibió todos los carteles que atacaran a los maestros.

En junio, el movimiento que cubría toda Beijing, y pronto a China entera, ya había adquirido un nombre: la Gran Revolución Cultural Socialista. Había sido en efecto el propio Mao quien lo instigó mediante aquellos artículos periodísticos, y quien se convertiría en líder permanente del nuevo movimiento. Temía que China retrocediera a su pasado feudal. Antiguas formas de pensar y actuar habían regresado. La burocracia se había vuelto el caldo de cultivo de una nueva especie de élite. Los campesinos seguían estando relativamente desprovistos de poder.

Mao deseaba un llamado de alerta que reviviera el espíritu revolucionario. Quería que la joven generación tuviera una experiencia directa de la revolución mediante el hecho de llevarla a cabo ella misma. Proclamó ante los jóvenes que era “correcto rebelarse”, aunque la palabra que usó en chino fue *zao fan*, que significa literalmente “poner todo de cabeza”. Era deber de los jóvenes, dijo, cuestionar a la autoridad. A quienes operaban en secreto para que China volviera al pasado los llamó “revisionistas”, e imploró a los estudiantes que le ayudaran a descubrirlos y desterrarlos de la nueva China revolucionaria.

Tras interpretar esos pronunciamientos de Mao como un llamado a la acción, Fangpu creó el cartel más audaz que se hubiera visto hasta entonces: un ataque directo contra el secretario Ding. Éste era no sólo secretario del partido en la escuela, sino también un veterano de la revolución y una figura muy respetada. Pero según Fangpu, su prohibición de criticar a los maestros probaba que era un revisionista, dispuesto a reprimir el espíritu inquisitivo que Mao había alentado. Esto provocó un alboroto enorme. A los estudiantes se les había enseñado a obedecer sin chistar a la autoridad y respetaban en particular a los miembros del partido. Fangpu había roto ese tabú. ¿Había llegado demasiado lejos?

Unos días después de la aparición del cartel de Fangpu, unos desconocidos llegaron al plantel, procedentes de Beijing. Formaban parte de los “equipos de

trabajo” enviados a escuelas de toda China para que contribuyeran a supervisar y mantener la disciplina durante la bullente Revolución Cultural. El equipo de trabajo en ESY ordenó a Fangpu que se disculpara públicamente con el secretario Ding. Al mismo tiempo, sin embargo, levantó la prohibición de los carteles con críticas contra los profesores. Igual que en todo el país, también en ESY se suspendieron las clases y los exámenes. Los estudiantes debían dedicarse a hacer la revolución, bajo la mirada vigilante de aquel equipo.

Libres del yugo del pasado y los hábitos de obediencia que se les habían infundido, los alumnos de ESY atacaron desvergonzadamente a los profesores que habían mostrado escaso fervor revolucionario o que habían sido poco amables con ellos.

Aunque Jianhua se sintió obligado a unirse a esa campaña, le fue difícil hacerlo; resultó que casi todos sus maestros le agradaban. Sin embargo, no quería parecer un revisionista y respetaba además la sabiduría y autoridad de Mao. Decidió hacer un cartel contra la maestra Wen, que lo había criticado una vez por no interesarse lo suficiente en la política, algo que en su momento le molestó. Formuló su crítica lo más amablemente posible. Otros lo siguieron y llegaron más lejos en sus ataques contra ella, lo que hizo sentir mal a Jianhua.

Para satisfacer la ira creciente de los estudiantes, algunos maestros empezaron a confesar algunos pecadillos revolucionarios, lo que sin embargo hizo pensar a los alumnos que escondían algo más. Tendrían que aplicar más presión para que revelaran la verdad, y a un estudiante apodado el “Pequeño Bawang” (*bawang* significa “supervisor”, en referencia a su gusto por dar órdenes) se le ocurrió una idea sobre cómo lograrlo. Había leído la descripción de Mao de cómo, durante la revolución en la década de 1940, los campesinos capturaban a los terratenientes más infames y los hacían desfilar en sus aldeas con unas enormes orejas de burro en la cabeza y pesadas tablas —con inscripciones que describían sus delitos— en torno al cuello. Para evitar esa humillación pública, era indudable que los profesores se sincerarían y confesarían. Los alumnos acordaron ponerlo en práctica y su primer blanco fue el maestro Li, el preferido de Jianhua.

El maestro Li fue acusado de simular su paso al comunismo. Comenzaron entonces a surgir versiones de que les había contado a otros maestros de sus visitas a burdeles en Shanghái. Era obvio que tenía una vida secreta, y Jianhua se decepcionó de él. Antes de la revolución, China había sido un lugar cruel, y

si Li apoyaba el retorno a ese tiempo, Jianhua sólo podía odiarlo. Reacio a confesar sus delitos, Li fue el primero a quien se hizo desfilar por la escuela con las orejas de burro y la tabla en el cuello. Durante su recorrido, unos estudiantes le vaciaron en la cabeza una cubeta de pegamento. Jianhua siguió el desfile desde lejos, mientras intentaba reprimir su desasosiego por la humillación de su maestro.

Encabezados por el Pequeño Bawang, los alumnos impusieron el mismo destino a otros maestros, con orejeas de burro cada vez más altas y las tablas más pesadas. A la manera de sus hermanos y hermanas revolucionarios en Beijing, implantaron las "sesiones de lucha", en las que forzaban a ciertos maestros a colocarse en posición de avión: un estudiante se paraba a cada lado, los ponían de rodillas, les jalaban el pelo de un tirón y los obligaban a extender los brazos como las alas de una aeronave. Aunque esta postura era muy dolorosa, parecía funcionar, ya que después de una o dos horas en medio de las burlas de los estudiantes, muchos maestros confesaban. Las sospechas de los alumnos habían sido ciertas: ¡la escuela era un hervidero de revisionistas, justo frente a sus narices!

La atención de los estudiantes se volvió pronto contra el subdirector, Lin Sheng, de quien se supo entonces que era hijo de un infame terrateniente. Era el tercer directivo de más alto rango en la escuela, lo que volvió aún más suculenta esa noticia. Jianhua había sido enviado una vez a su oficina por mala conducta, y Sheng fue indulgente con él, lo que apreció en ese tiempo. Los estudiantes lo encerraron en un salón, donde debía permanecer entre las sesiones de lucha, pero una mañana en que Jianhua hacía guardia, cuando abrió el salón descubrió que el subdirector se había ahorcado. También esta vez hizo lo que pudo para contener su pesar, pero tuvo que admitir que el suicidio hacía parecer que Lin Sheng había sido en verdad culpable de algo.

Un día, en medio de todo esto, Jianhua tropezó con Fangpu, quien bullía de emoción. Desde su forzada disculpa pública por el cartel contra Ding, se le había mantenido en reserva. Había dedicado entonces su tiempo a devorar los textos de Mao y Marx, y a tramar su paso siguiente. Beijing había ordenado el retiro de los equipos de trabajo de todas las escuelas. Los alumnos debían formar su propio comité, elegir como jefe a un directivo de la escuela y hacerse cargo de la institución. Fangpu pensaba convertirse en el líder estudiantil del comité y libraría una revolución abierta contra el secretario Ding. Jianhua no pudo menos que admirar su valentía y persistencia.

Gracias al Pequeño Bawang, quien había arrancado cada vez más

confesiones a los profesores, Fangpu se enteró de que el secretario Ding había tenido amoríos con al menos dos maestras, lo que ponía de manifiesto su audaz hipocresía. Justo él era quien despotricaba sin cesar contra la decadencia occidental y amonestaba siempre a los alumnos y alumnas de Yizhen para que guardaran distancia entre ellos. Bawang y Fangpu registraron su oficina y descubrieron que atesoraba cupones de alimentos y poseía un radio de lujo y botellas de vino, todo ello muy bien escondido.

Las paredes se llenaron entonces de carteles contra Ding, cuyo comportamiento indignó incluso a Jianhua. Pronto Ding Yi fue obligado a desfilar por la escuela, y después por la ciudad de Yizhen, portando sobre su cabeza las más grandes orejas de burro, decoradas con dibujos de monstruos, y con un pesado tambor al cuello. Mientras tocaba el tambor con una mano y sostenía las orejas de burro con la otra, tenía que salmodiar: “Soy Ding Yi, un demonio con forma de buey y espíritu de serpiente”. Los ciudadanos de Yizhen, que lo conocían, miraron boquiabiertos el espectáculo. Era indudable que el mundo estaba de cabeza.

A mediados del verano, la mayoría de los profesores ya había huido. Cuando llegó el momento de formar el comité que dirigiría la escuela, sólo quedaban unos cuantos que podían presidir el comité, y con Fangpu como líder estudiantil, el poco conocido e inofensivo maestro Deng Zeng fue nombrado presidente. El equipo de trabajo abandonó ESY, y Deng y el comité asumieron el mando.

Conforme los estudiantes progresaban en la forja de la revolución, Jianhua se emocionaba cada vez más. Su amigo Zongwei y él portaban viejas lanzas y espadas mientras patrullaban el plantel en busca de espías, justo como en las novelas que le gustaba leer. Los estudiantes marchaban en columnas sobre la ciudad mientras hacían ondear enormes banderas, enarbolaban grandes carteles del presidente Mao y ejemplares de su pequeño libro rojo, coreaban lemas, batían tambores y hacían chocar platillos. Todo era tan solemne que ellos sentían como si participaran de verdad en la revolución. Un día marcharon por Yizhen al tiempo que destruían tiendas y las señalizaciones de las calles, vestigios de la China prerrevolucionaria. Mao estaría orgulloso de ellos.

En Beijing, algunos estudiantes formaron grupos para apoyar y defender a Mao y la Revolución Cultural; adoptaron el nombre de Guardias Rojas y sus miembros portaban brazaletes de ese color. Mao dio su aprobación personal, y ahora unidades de la Guardia Roja aparecían ya en escuelas y universidades

de todo el país. Sólo los revolucionarios más puros y fervientes eran admitidos en las Guardias Rojas, y la competencia para unirse a sus filas era feroz. Gracias al ilustre pasado de su padre, Jianhua pasó a ser miembro de las Guardias Rojas; se deleitaba en las miradas de admiración de sus compañeros y conciudadanos, atentos al brazalete rojo que nunca se separaba de él.

No obstante, hubo una mancha en esos emocionantes acontecimientos: en una visita a casa para encontrarse con su familia en la cercana ciudad de Lingzhi, Jianhua se enteró de que los estudiantes de la localidad habían acusado a su padre de revisionista. Le interesaban más la agricultura y la economía que hacer la revolución, habían asegurado esos alumnos. Así, habían logrado que se le despidiera de su puesto en el gobierno y había tenido que sufrir la posición de avión durante varias sesiones de lucha. La familia había caído en desgracia. Aunque quería y admiraba a su padre y se preocupaba por él, Jianhua no pudo menos que temer que si la noticia de esta desgracia llegaba a su escuela, él podría perder su brazalete rojo y sería marginado. Tendría que ser cauto cuando hablara de su familia.

Regresó a la escuela varias semanas después, y notó que habían ocurrido cambios radicales: Fangpu había afianzado su poder. Había formado un nuevo grupo, llamado Cuerpo del Este Rojo; él y su equipo habían expulsado al presidente Deng y ahora estaban a cargo de la escuela. Habían iniciado un periódico, que titularon *Noticias del Campo de Batalla*, para promover y defender sus acciones. Jianhua se enteró asimismo de que otro maestro había muerto en circunstancias sospechosas.

Un día, Fangpu lo visitó para invitarlo a que se convirtiera en el reportero estrella de las *Noticias del Campo de Batalla*. Fangpu lucía diferente: había ganado unos kilos, no estaba tan pálido y se había dejado crecer la barba. La oferta de su amigo era tentadora, pero algo hizo que Jianhua la rechazara, lo que no fue del agrado de Fangpu, aunque intentó disimular su molestia con una falsa sonrisa. Fangpu empezaba a asustarlo.

Los estudiantes ya se incorporaban en masa al Cuerpo del Este Rojo, pero semanas más tarde surgió en el plantel un grupo rival, los Rebeldes Rojos. Su líder era Mengzhe, un alumno hijo de campesinos que abogaba por una revolución más tolerante, basada en la razón —no en la violencia—, en su opinión una forma más pura de maoísmo. Se ganó algunos simpatizantes, entre ellos el hermano mayor de Jianhua, Weihua, quien también estudiaba en ESY. La creciente popularidad de Mengzhe encolerizó a Fangpu; lo llamó monárquico, sentimentalista y contrarrevolucionario de corazón. Sus

seguidores y él destruyeron la oficina de los Rebeldes Rojos y amenazaron con hacer cosas peores. Pese al conflicto que eso le causaría con Fangpu, Jianhua pensaba unirse a los Rebeldes Rojos, cuyo idealismo le atraía.

Justo cuando la tensión entre ambos bandos rayaba ya en una guerra frontal, un representante del ejército llegó a la institución y anunció que las fuerzas armadas se harían cargo de ella. Mao había desplegado unidades del ejército por todo el país para que tomaran el control de las escuelas. El creciente caos y violencia que envolvía a ESY se había expandido por toda la nación, no sólo en las escuelas, sino también en las fábricas y oficinas de gobierno; la Revolución Cultural se salía cada vez más de control. Poco después, treinta y seis soldados llegaron al plantel, parte de una unidad del ejército conocida como la 901; ordenaron que todas las facciones fueran desmanteladas y se reanudaran las clases. Habría ejercicios militares y se restablecería la disciplina.

Sin embargo, muchas cosas habían cambiado en los ocho meses desde que todo comenzara. Los estudiantes no podían aceptar un retorno tan brusco a la disciplina. Se enfurecieron y no volvieron a clases. Fangpu se encargó de la campaña contra los soldados; pegó carteles en los que se acusaba a los integrantes de la 901 de ser enemigos de la Revolución Cultural. Un día, sus seguidores y él atacaron a uno de los oficiales del ejército con una resortera y lo hirieron. Justo cuando los estudiantes temían represalias, la unidad 901 fue repentinamente retirada del plantel sin ninguna explicación.

Los estudiantes se quedaron solos, lo que parecía una perspectiva aterradora. Se aliaron pronto con uno de los dos grupos. Algunos se sumaron al Cuerpo del Este Rojo porque era más grande y ofrecía mejores puestos; otros se unieron a los Rebeldes Rojos porque odiaban a Fangpu y al Pequeño Bawang, y otros más pensaban que un grupo o el otro era más revolucionario. Jianhua se sumó a los Rebeldes Rojos, lo mismo que su amigo Zongwei.

Cada bando estaba seguro de que representaba el verdadero espíritu de la Revolución Cultural, y cuando se gritaban y discutían, estallaban peleas a puñetazos sin nadie que las detuviera. Poco después los alumnos ya portaban palos en los enfrentamientos y las lesiones se multiplicaron. Un día, integrantes del Cuerpo del Este Rojo capturaron a algunos Rebeldes Rojos y los tomaron presos. Sus camaradas no sabían nada acerca de su paradero.

En ese tenso momento, los Rebeldes Rojos descubrieron que una de sus integrantes, Yulan, era una espía de sus rivales. Furiosos por esas tácticas, la ataron y golpearon para saber si había más espías. Para consternación de

Jianhua, quien consideró eso una traición a los ideales del grupo, ella fue golpeada y lastimada, pese a lo cual no hizo ninguna revelación. Yulan fue intercambiada después por los presos tomados por el Cuerpo del Este Rojo, aunque para este momento la antipatía entre los dos bandos había llegado a un punto crítico.

Semanas más tarde, el Cuerpo del Este Rojo abandonó en masa la escuela y estableció su cuartel general en un edificio de la ciudad que habían confiscado. Mengzhe decidió formar un equipo de guerrilleros que operaría de noche en Yizhen para no perder de vista al Cuerpo y hacer un poco de sabotaje. Jianhua fue asignado a ese grupo como reportero. Era una labor emocionante. Cuando tropezaban con el enemigo en la ciudad, se desataban batallas con resorteras. El Cuerpo capturó entonces a uno de los guerrilleros de los Rebeldes, Heping. Días después fue hallado muerto en un hospital. El Cuerpo lo había llevado a pasear al desierto en un jeep, con un calcetín en la boca, y se asfixió en el camino. Aun a Mengzhe esto le pareció demasiado y juró vengar ese terrible hecho. Muy a su pesar, Jianhua le dio la razón.

Cuando las escaramuzas se extendieron por toda la ciudad, los habitantes huyeron y edificios enteros fueron abandonados; los saqueadores dieron cuenta de todos sus bienes. Los Rebeldes Rojos pasaron pronto a la ofensiva. Con la colaboración de artesanos locales, elaboraron lanzas y espadas de la mejor calidad. Las bajas se incrementaron. Por fin los Rebeldes rodearon el baluarte del Cuerpo en la ciudad y se prepararon para la ofensiva final. El Cuerpo huyó, dejando en el edificio una pequeña banda de estudiantes soldados. Los Rebeldes exigieron su rendición y de repente, en una ventana del tercer piso, apareció Yulan, quien gritó: “¡Antes muerta que rendirme a ustedes!”. Con la bandera roja del Cuerpo en la mano, añadió: “¡Viva el presidente Mao!”, y saltó. Jianhua encontró en el suelo su cuerpo sin vida, envuelto en la bandera. Su devoción a la causa le impresionó.

Ahora con el control en su poder, los Rebeldes establecieron su cuartel general en la escuela y prepararon su defensa para una contraofensiva del Cuerpo. Erigieron en el plantel una improvisada fábrica de municiones. Algunos estudiantes habían aprendido a producir granadas y varios artefactos explosivos de alta potencia. Una explosión involuntaria les quitó la vida a varios de ellos, pero el trabajo continuó. Zongwei, el artista, estaba harto: los nobles orígenes de los Rebeldes Rojos se habían perdido, y él temía que la violencia se extendiera; huyó de Yizhen para siempre. Jianhua perdió el respeto por su amigo. ¿Cómo era posible que Zongwei olvidara a quienes

habían muerto o resultado heridos por la causa? Rendirse ahora equivalía a decir que todo había sido en vano. Él no sería un cobarde como su amigo. Además, el Cuerpo del Este Rojo era de una maldad evidente, y capaz de hacer lo que fuera por tomar el poder. Había traicionado a la revolución.

Mientras la vida en la escuela se normalizaba y los Rebeldes Rojos levantaban sus defensas, Jianhua visitó a su familia, a la que no había visto por un tiempo. Cuando regresó una noche a la escuela, no podía creer a sus ojos: sus camaradas no aparecían por ningún lado y su bandera no ondeaba ya sobre la escuela. Había soldados armados por todos los rincones. Al fin encontró a unos camaradas escondidos en uno de los edificios de la escuela, quienes le contaron lo ocurrido: Mao estaba reafirmando su autoridad de una vez por todas, estaba tomando partido en varios conflictos locales para poner un poco orden, y el ejército de la región se había puesto del lado del Cuerpo del Este Rojo, al que consideró el grupo verdaderamente revolucionario. Las repercusiones podrían ser espantosas.

Jianhua y algunos de sus camaradas decidieron escapar y reagruparse en las montañas, adonde al parecer Mengzhe había huido, pero toda la región estaba bloqueada y se vieron forzados a regresar a la escuela, ya convertida en prisión y supervisada por el Cuerpo del Este Rojo.

Los Rebeldes sólo podían esperar lo peor. Para el Cuerpo eran una retahíla de contrarrevolucionarios que habían golpeado y matado a sus camaradas. Un día en que los Rebeldes Rojos se encontraban hacinados en un aula del plantel, los líderes del Cuerpo, entre los que se encontraban Fangpu y el Pequeño Bawang, entraron con granadas sujetas en sus cinturones. Fangpu llevaba una lista negra de quienes debían ser sacados del salón, obviamente con un propósito atroz. Trató bien a Jianhua, a quien le dijo que no era demasiado tarde para que cambiara de bando, pero éste ya no podía verlo bajo la misma luz. Su amabilidad lo hacía parecer más siniestro.

Esa noche oyeron los gritos de sus camaradas de la lista negra desde otro edificio. Luego se enteraron de que miembros del Cuerpo habían encontrado a Mengzhe, lo habían golpeado y lo habían traído de regreso a la escuela, donde también estaba bajo arresto. En el salón que estaba junto a aquel donde Jianhua y sus amigos dormían, vieron que el Pequeño Bawang y su equipo cubrían las ventanas con cobijas. Lo estaban transformando en una cámara de tortura. Pronto vieron que ex Rebeldes Rojos cojeaban por el plantel, temerosos de hablar con cualquiera. Llegó entonces el turno de Jianhua de ser llevado al salón. Le vendaron los ojos y lo ataron a una silla en una postura

muy incómoda. Querían que firmara una declaración de repliegue y, como dudó en hacerlo, lo golpearon con la pata de una silla. Gritó: “¡No pueden hacerme esto! ¡Somos compañeros! ¡Todos somos hermanos de clase…!”.

El Pequeño Bawang no se inmutó. Jianhua tuvo que confesar sus crímenes, el papel que había desempeñado en las diversas batallas en la ciudad, e identificar a otros Rebeldes Rojos escondidos en el plantel. Los golpes que le daban en las piernas eran cada vez más fuertes, y después pasaron a la cabeza. Vendado de los ojos todavía, temió por su vida, y en un repentino arranque de pánico soltó el nombre de uno de sus compañeros, Dusu. Al final lo sacaron a rastras del salón. Lamentó de inmediato haber mencionado a Dusu. ¡Había sido un cobarde! Intentó avisarle a Dusu, pero ya era demasiado tarde. En el salón contiguo prosiguió la tortura de otros Rebeldes Rojos, entre ellos su hermano Weihua, a quien molieron a palos. A Mengzhe le raparon la cabeza; cuando lo volvieron a ver, tenía el rostro cubierto de moretones.

Un día le dijeron a Jianhua que su viejo amigo y camarada Zongwei había sido capturado, y cuando fue a verlo lo encontró inconsciente, con las piernas descubiertas y llenas de heridas, supurando sangre por todos lados. Lo habían flagelado con ganchos de acero por negarse a aceptar sus crímenes. ¿Cómo era posible que el inofensivo Zongwei hubiese inspirado ese salvajismo? Jianhua corrió a buscar un médico, pero cuando volvió ya era muy tarde: Zongwei murió en brazos de su amigo. El cadáver fue desaparecido al instante en una carreta y se inventó una historia acerca de cómo había muerto. A Jianhua le ordenaron guardar silencio. Una maestra que se negó a confirmar en una declaración la versión oficial del Cuerpo del Este Rojo sobre la muerte de Zongwei fue golpeada y sometida a violación tumultuaria por el Pequeño Bawang y sus seguidores.

En los meses siguientes, Fangpu extendió su poder por todas partes, ya que en esencia dirigía la escuela, y las clases se reanudaron. *Noticias del Campo de Batalla* era ahora el único periódico permitido. La escuela fue rebautizada como Escuela Secundaria del Este Rojo. Una vez afianzado el poder del Cuerpo, la cámara de tortura fue desmantelada. Las clases consistían principalmente en recitar citas de Mao. Todas las mañanas los alumnos se reunían frente a un gigantesco cartel del presidente Mao, agitaban sus pequeños libros rojos y lanzaban vivas.

Los miembros del Cuerpo del Este Rojo emprendieron una rigurosa reescritura del pasado. Instalaron una exposición para celebrar sus victorias,

llena de fotografías alteradas y notas periodísticas falsas, todo para reforzar su versión de los hechos. Una enorme estatua del presidente Mao, cinco veces más grande que su tamaño natural, fue levantada frente a la puerta de la escuela, desde donde sobresalía de todo lo demás. Los ex Rebeldes Rojos tenían que usar un brazalete blanco que describía sus crímenes. Se les obligaba a arrodillarse ante la estatua de Mao varias veces al día mientras sus compañeros los pateaban por la espalda. Se habían convertido en algo similar a los maestros injuriados: cobardes y obedientes.

Jianhua fue forzado a realizar las labores de más baja categoría, y cuando no pudo más, en el verano de 1968, regresó a su ciudad natal. Su padre lo envió junto con su hermano a una granja en lo más profundo de las montañas, donde estarían a salvo y trabajarían como labriegos. En septiembre, decidido a terminar sus estudios, Jianhua volvió a la escuela. Los meses que había pasado lejos le habían dado cierta perspectiva y ahora, cuando contempló la Escuela Secundaria del Este Rojo, la vio bajo una luz muy distinta; por doquier veía signos de increíble destrucción: salones totalmente derruidos, sin sillas ni escritorios; paredes repletas de carteles desprendidos a medias y yeso resquebrajado; laboratorios de ciencias desprovistos de todo su equipo; montones de grava alrededor del plantel; tumbas sin marcar; la sala de música destruida por una bomba, y apenas uno que otro maestro o directivo respetable para que los alumnos reanudaran su educación.

Toda esa destrucción en unos breves años, ¿para qué? ¿Para qué habían muerto Heping, Yulan, Zongwei y muchos otros? ¿Para qué habían luchado? ¿Qué habían aprendido? No lo sabía, y el desperdicio de su juventud lo llenó de asco y aflicción.

Jianhua y su hermano se alistaron poco después en el ejército, para huir de la escuela y sepultar sus recuerdos. En los años siguientes, mientras conducía un camión del ejército que repartía piedras y cemento, él y sus camaradas presenciaron la lenta desintegración de la Revolución Cultural, la totalidad de cuyos antiguos líderes cayeron en desgracia. Tras la muerte de Mao en 1976, el Partido Comunista condenó la Revolución Cultural como una catástrofe nacional.

Interpretación

La historia y personajes anteriores provienen del libro *Born Red* (1987), de

Gao Yuan. (Después de la Revolución Cultural, el autor cambió su nombre Gao Jianhua por Gao Yuan.) Se trata de una narración sobre los sucesos en los que participó en su escuela durante la Revolución Cultural.

En esencia, esa revolución fue un intento de Mao de alterar la naturaleza humana. Según él, a lo largo de milenios de capitalismo en sus diversas formas, los seres humanos se volvieron individualistas y conservadores, atados a su clase social. Él quería limpiar la pizarra y volver a empezar. Como lo explicó él mismo, "una página en blanco no tiene manchas, así que en ella pueden pintarse las ilustraciones más recientes y hermosas". Para conseguir sus lienzos en blanco, tendría que provocar sacudidas de gran escala para desterrar los viejos hábitos y formas de pensar, y erradicar el escaso respeto de la gente por la autoridad. Una vez que terminó esto, pudo empezar a pintar algo audaz y nuevo en la hoja en blanco. El resultado sería una nueva generación que comenzaría a forjar una sociedad sin clases, aliviada del pasado.

Los hechos que se describen en *Born Red* revelan en un microcosmos el resultado de ese experimento de Mao: cómo la naturaleza humana no puede arrancarse de raíz; si se pretende alterarla, resurgirá en diferentes formas y configuraciones. Los resultados de cientos de miles de años de evolución y desarrollo no pueden ser radicalmente rediseñados por ningún plan, sobre todo si involucra el comportamiento grupal de los seres humanos, el cual se ajusta inevitablemente a ciertos patrones antiguos. (Aunque sería tentador ver lo ocurrido en ESY como relevante sólo para la conducta grupal de los adolescentes, dado que los jóvenes suelen representar la naturaleza humana en una forma más pura y transparente que los adultos, que son más hábiles para disfrazar sus motivaciones. En cualquier caso, lo que sucedió en esa escuela aconteció en toda China: en oficinas de gobierno, fábricas, el ejército, y entre chinos de todas las edades, en formas muy semejantes entre sí.) He aquí cómo exactamente fracasó el experimento de Mao y lo que demuestra acerca de la naturaleza humana.

Mao tenía una estrategia específica para poner en práctica su atrevida idea: concentrar la atención del pueblo en un enemigo legítimo, en este caso, los revisionistas, quienes consciente o inconscientemente se aferraban al pasado; animar al pueblo, y en particular a los jóvenes, a luchar contra esa fuerza reaccionaria, aunque también contra cualquier forma arraigada de autoridad. En su lucha contra esos enemigos conservadores, los chinos podrían librarse de los antiguos patrones de pensar y actuar; se desharían por fin de las élites y

sistemas de rangos, y se unificarían como una clase revolucionaria que tendría muy claro aquello por lo cual luchaba.

Esta estrategia, sin embargo, tenía una imperfección fatal en su núcleo: cuando la gente opera en grupos, no ejerce un pensamiento matizado ni un análisis profundo. Sólo los individuos con cierto grado de serenidad y distanciamiento pueden hacerlo. Cuando se congrega en grupos, la gente se siente emotiva y entusiasmada. Su deseo fundamental es encajar en el espíritu del grupo. Su pensamiento tiende a ser simplista: bueno contra malo, con nosotros o contra nosotros. Busca por naturaleza algún tipo de autoridad que le simplifique las cosas. Crear caos de forma deliberada, como lo hizo Mao, sólo vuelve más factible que el grupo caiga en esos patrones primitivos de pensamiento, ya que a los seres humanos nos atemoriza vivir en medio de demasiada confusión e incertidumbre.

Ve cómo respondieron los estudiantes de ESY al llamado de Mao a actuar: en su primer encuentro con la Revolución Cultural, se limitaron a transformar a Mao en la nueva autoridad que los guiaría. Creyeron en sus ideas con muy poca reflexión personal. Imitaron las acciones de otros en Beijing del modo más convencional. En busca de revisionistas, basaban sus juicios en las apariencias: la ropa que los profesores usaban, la comida o el vino especial que consumían, sus costumbres, sus antecedentes familiares. Esas apariencias podían ser muy engañosas. La maestra Wen era radical en sus creencias, pero se le juzgó revisionista con base en su afición por la moda occidental.

En el antiguo orden, los estudiantes debían rendir completa obediencia a sus todopoderosos maestros. Repentinamente liberados de todo eso, permanecieron emocionalmente atados al pasado. Los maestros parecían aún todopoderosos, pero ahora como contrarrevolucionarios intrigantes. El resentimiento reprimido de los estudiantes por haber tenido que ser tan obedientes se transformó en enojo y deseo de ser ellos quienes castigaran y oprimieran. Cuando los profesores confesaban delitos que en la mayoría de los casos no habían cometido, cosa que hacían para evitar más castigos, los alumnos se veían confirmados en su paranoia. Habían pasado de estudiantes obedientes a opresores, pero su pensamiento se había vuelto aún más simplista e irracional, lo opuesto a las intenciones de Mao.

En el vacío de poder que él había creado, emergió otra inmemorial dinámica de los grupos: quienes eran por naturaleza más enérgicos, agresivos y hasta sádicos (en este caso Fangpu y el Pequeño Bawang) avanzaron y asumieron el poder, mientras que quienes eran pasivos (Jianhua, Zongwei)

permanecieron en silencio al fondo y se volvieron seguidores. Los tipos agresivos de ESY formaban ahora una nueva élite, y repartían concesiones y privilegios. De igual modo, en medio de la confusión que la Revolución Cultural produjo, los alumnos se obsesionaron aún todavía con su estatus dentro del grupo. Se preguntaban quiénes entre ellos estaban en la categoría roja y quiénes en la negra. ¿Qué era preferible: proceder del campesinado o del proletariado? ¿Cómo podían integrarse a la Guardia Roja y lucir ese hermoso brazalete rojo, que significaba pertenencia a la élite revolucionaria? En lugar de inclinarse de manera natural a un nuevo orden igualitario, los estudiantes siguieron empeñados en ocupar cargos superiores.

Una vez eliminadas todas las formas de autoridad y ya bajo control de los estudiantes la dirección de la escuela, no había nada que impidiera la siguiente y más peligrosa evolución de la dinámica de grupos: la división en facciones tribales. Los seres humanos rechazamos por naturaleza todo intento de monopolizar por completo el poder, como Fangpu intentaba hacerlo. Esto deja sin oportunidades a otras personas agresivas y ambiciosas. Crea también grandes agrupaciones, cuyos miembros pueden sentirse perdidos en lo individual. Casi de forma automática, los grupos se dividen en pequeñas facciones y tribus rivales. En la tribu rival, un nuevo y carismático líder (Mengzhe, en este caso) puede asumir el poder y los miembros pueden identificarse más fácilmente con un número reducido de camaradas. Los lazos son estrechos, algo que se acentúa con la lucha contra la tribu enemiga. La gente cree haberse unido a esta otra tribu por sus diferentes metas o ideas, cuando lo que en realidad desea es sentir que pertenece y adoptar una clara identidad tribal.

Véanse las diferencias efectivas entre el Cuerpo del Este Rojo y los Rebeldes Rojos. Cuando la batalla entre ellos se intensificó, era difícil saber por qué combatían más allá de ganar poder sobre el otro grupo. Un acto decidido o cruel de uno de los bandos demandaba que el otro tomara represalias, y cualquier tipo de violencia parecía totalmente justificada. No podía haber un terreno común ni cuestionamiento alguno de la rectitud de la causa propia. La tribu siempre tiene la razón, y afirmar lo contrario es traicionarla, como lo hizo Zongwei.

Mao había querido forjar una ciudadanía china unificada, con claridad respecto a sus metas, y, en cambio, el país entero se sumió en librar batallas tribales que no tenían nada que ver con el propósito original de la Revolución Cultural. Peor todavía, el índice criminal se disparó y la economía paró en

seco, ya que nadie se sentía obligado a trabajar ni fabricar nada. Las masas se habían vuelto más ociosas y resentidas que bajo el antiguo orden.

En la primavera de 1968, el único recurso que le quedó a Mao fue instalar un Estado policial. Cientos de miles de personas fueron encarceladas. El ejército asumió el mando en la práctica. Con objeto de restaurar el orden y el respeto a la autoridad, Mao pasó a ser una figura de culto, cuya imagen debía venerarse y sus palabras repetirse como plegarias revolucionarias. Cabe reparar en que la modalidad de represión de Fangpu en ESY —tortura, reescritura de la historia, control de todos los medios de comunicación— reflejaba lo que Mao hacía en todo el país. La nueva sociedad revolucionaria que Mao (y Fangpu) había deseado ahora se asemejaba a los más represivos y supersticiosos regímenes feudales chinos. Tal como el padre de Jianhua, él mismo víctima de la Revolución Cultural, no cesaba de decirle a su hijo: "Una cosa se convierte en su contrario si la tensas en exceso".

Entiende: tenderemos a imaginar que este relato es un ejemplo extremo con poca relevancia para nuestra vida y los grupos a los que pertenecemos. Después de todo, navegamos en mundos llenos de personas sofisticadas en oficinas de alta tecnología, donde todos son aparentemente corteses y civilizados. Nos vemos a nosotros mismos de forma parecida: tenemos ideales progresistas y un pensamiento independiente. Pero una gran parte es ilusión. Si nos examináramos más de cerca y con sinceridad, tendríamos que admitir que tan pronto como entramos en nuestro espacio de trabajo o en cualquier grupo, sufrimos un cambio. Pasamos con facilidad a modos de pensamiento y conducta primitivos, sin darnos cuenta.

En compañía de otros, tendemos naturalmente a sentirnos inseguros sobre lo que piensan de nosotros. Nos sentimos presionados a encajar, y para hacerlo empezamos a ajustar nuestros pensamientos y creencias a las ortodoxias del grupo. Imitamos de modo inconsciente a los demás integrantes del grupo, en apariencias, expresiones verbales e ideas. Tendemos a preocuparnos mucho por nuestro lugar y posición en la jerarquía: "¿Obtengo tanto respeto como mis colegas?". Ésta es la parte primate de nuestra naturaleza, pues compartimos esta obsesión por la categoría con nuestros parientes chimpancés. Dependiendo de los patrones de nuestra infancia temprana, en el contexto grupal somos más pasivos o agresivos que de costumbre, lo que revela los lados menos desarrollados de nuestro carácter.

En cuanto a los líderes, por lo general no los vemos como personas ordinarias. Tendemos a sentirnos un tanto asustados e intimidados en su

presencia, como si poseyeran poderes míticos extraordinarios. Cuando contemplamos al principal rival o enemigo de nuestro grupo, no podemos menos que sentirnos algo exaltados y molestos, y exageramos nuestras cualidades negativas. Si otros en el grupo se sienten ansiosos o indignados por algo, nos dejaremos llevar por el ánimo del grupo. Si experimentamos las transformaciones anteriores, podemos estar seguros de que lo mismo les sucede a nuestros colegas.

Imaginemos ahora alguna amenaza externa contra el bienestar o estabilidad del grupo, una especie de crisis. Todas las reacciones anteriores se verían intensificadas por el estrés, y nuestro grupo, aparentemente civilizado y sofisticado, podría volverse muy volátil. Sentiríamos más presión para demostrar nuestra lealtad y aprobar lo que el grupo defiende. Nuestro pensamiento sobre el rival/ enemigo sería aún más simplista y exaltado. Estaríamos sujetos a oleadas de emociones virales más poderosas, entre ellas, pánico, odio o presunción. Nuestro grupo podría dividirse en facciones con una dinámica tribal. Líderes carismáticos podrían surgir fácilmente para explotar esa volatilidad. Si tensamos las cosas lo suficiente, el potencial de agresividad yacerá bajo la superficie de casi cualquier grupo. Pero aun si nos abstenemos de la violencia manifiesta, la dinámica primitiva que se impone podría tener graves consecuencias, ya que el grupo exagerará y tomará decisiones con base en temores extremos o un entusiasmo incontrolable.

Para resistir esta fuerza descendente que los grupos ejercen inevitablemente sobre nosotros, debemos llevar a cabo un *experimento con la naturaleza humana* muy diferente al de Mao, con una meta muy sencilla en mente: desarrollar la capacidad para distanciarnos del grupo y crear un espacio mental que permita un verdadero pensamiento independiente. Comenzamos este experimento con la aceptación de la realidad del poderoso efecto que el grupo ejerce sobre nosotros. Seamos totalmente sinceros con nosotros mismos, conscientes de cómo nuestra necesidad de encajar puede determinar y envolver nuestro pensamiento. ¿Esa ansiedad o indignación que sentimos procede de nuestro interior o es inspirada por el grupo? Debemos observar nuestra tendencia a satanizar al enemigo y controlarlo. Debemos aprender a no venerar ciegamente a nuestros líderes; los respetaremos por sus logros, sin sentir la necesidad de endiosarlos. Tenemos que ser muy cuidadosos en presencia de quienes poseen un atractivo carismático, y tratar de desmitificarlos y ponerlos sobre la tierra. Con esta toma de conciencia podemos empezar a resistir y distanciarnos.

Como parte de este experimento, no sólo debemos aceptar la naturaleza humana, sino trabajar también con lo que tenemos para volverla productiva. Es inevitable que sintamos la necesidad de prestigio y reconocimiento, así que no lo neguemos. En cambio, cultivemos ese prestigio y reconocimiento mediante nuestro excelente trabajo. Aceptemos nuestra necesidad de pertenecer al grupo y probar nuestra lealtad, pero hagámoslo de forma positiva: cuestionando decisiones del grupo que a la larga nos perjudicarán, ofreciendo opiniones divergentes, orientando gentil y estratégicamente al grupo en una dirección más racional. Usemos el carácter viral de las emociones en el grupo, pero exploremos un conjunto diferente de emociones: si conservamos la calma y somos pacientes; si nos concentramos en los resultados y cooperamos con los demás en la realización de cosas prácticas, propagaremos este espíritu en todo el grupo. Y mediante el lento dominio de la parte primitiva de nuestro carácter dentro del exaltado entorno del grupo, emergeremos como individuos en verdad independientes y racionales, el punto final de nuestro experimento.

> *Cuando las personas son libres de hacer lo que les place, suelen imitarse unas a otras.*
>
> —ERIC HOFFER

CLAVES DE LA NATURALEZA HUMANA

En ciertos momentos de la vida, los seres humanos quizás experimentemos una poderosa energía, con sensaciones diferentes a cualquier otra, pero esta energía es algo que rara vez comentamos o analizamos. Podemos describirla como una intensa sensación de pertenencia a un grupo, y la experimentamos a menudo en las situaciones siguientes.

Supongamos que nos encontramos en medio de un numeroso público en un concierto, acto deportivo o mitin político. En determinado momento, oleadas de emoción, enojo o alegría pasan por nosotros, compartidas por los miles de personas que nos rodean. Esas emociones surgen de forma automática. No podemos experimentarlas cuando estamos solos o con pocas personas. En esta vasta situación grupal, podríamos vernos inducidos a decir o hacer cosas que jamás habríamos dicho o hecho estando solos.

En una vena similar, supongamos que tenemos que dar una charla ante un

grupo. Si no estamos demasiado nerviosos y la gente está de nuestra parte, experimentaremos una avalancha de emoción interior. Nos alimentamos del público. Nuestra voz cambia a un grado y tono que nunca tenemos en la vida diaria; nuestros gestos y lenguaje corporal se vuelven inusualmente animados. También podríamos experimentar esto del otro lado, cuando escuchamos a un orador carismático. Esa persona parece estar investida de una fuerza especial que nos impone respeto y nos llena de emoción.

O bien, podríamos vernos trabajando en un grupo con una meta crítica por cumplir en un periodo breve. Nos sentimos obligados a hacer más que de costumbre, trabajamos con más empeño. Sentimos una carga de energía que proviene de sentirnos enlazados con otros que trabajan con el mismo apremio. Llega un momento en que los miembros del grupo ni siquiera tenemos que hablar; todos estamos en la misma sintonía e incluso podemos prever los pensamientos de nuestros colegas.

Los sentimientos anteriores no son registrados de modo racional; llegan a nosotros como sensaciones físicas automáticas: se nos eriza la piel, el pulso se acelera, tenemos una vitalidad y fuerza extra. Llamemos a esta energía la *fuerza social*, una especie de campo invisible de fuerzas que influye en un grupo y lo une a través de sensaciones compartidas y que crea un intenso sentimiento de vinculación.

Si confrontamos este campo de fuerzas en calidad de extraños, nos producirá ansiedad. Por ejemplo, si viajamos a un sitio con una cultura muy distinta a la nuestra, o empezamos a trabajar en un lugar donde la gente parece tener su propia forma de relacionarse, con una suerte de lenguaje secreto. O bien, al recorrer un vecindario de una clase social muy diferente a la que estamos acostumbrados, muy rico o muy pobre. En esos momentos, estamos conscientes de que no pertenecemos, de que se nos ve como extraños, y nos sentimos incómodos e inusualmente alertas, aunque quizá no tengamos nada que temer.

Podemos observar varios elementos interesantes de la fuerza social: primero, *existe dentro y fuera de nosotros al mismo tiempo*. Cuando experimentamos las sensaciones físicas ya mencionadas, estamos casi seguros de que los demás a nuestro lado sienten lo mismo. Sentimos esa fuerza dentro de nosotros, pero la concebimos como exterior a nosotros también. Ésta es una sensación inusual, tal vez equivalente a la que experimentamos cuando nos enamoramos y sentimos una energía compartida que pasa entre nosotros y el objeto de nuestro amor.

Podemos decir también que *esta fuerza difiere, dependiendo del tamaño y la química del grupo particular*. En general, entre más grande sea el grupo, más intenso será el efecto. Cuando estamos en un grupo muy grande que comparte nuestras ideas o valores, sentimos una embestida de fuerza creciente y vitalidad, así como una calidez comunitaria procedente de la sensación de pertenencia. Hay algo imponente y sublime en esta fuerza multiplicada en una gran multitud. Este aumento de energía y emoción puede transitar con facilidad a ira y violencia en presencia de un enemigo. La particular mezcla de personas determina el efecto también. Si el líder es carismático y desborda energía, ésta se filtra al grupo o masa congregada. Si un gran número de individuos tienen una particular tendencia emocional hacia el enojo o la alegría, eso alterará el ánimo colectivo.

Por último, *somos atraídos por esta fuerza*. Nos sentimos atraídos por la cantidad: un estadio lleno de seguidores de un equipo, coros de cánticos colectivos, desfiles, carnavales, conciertos, asambleas religiosas y convenciones políticas. En estas situaciones revivimos lo que nuestros antepasados inventaron y afinaron: la reunión del clan, soldados que desfilan en columnas ante las murallas de la ciudad, los antiguos espectáculos teatrales y de gladiadores. Si omitimos a la minoría a la que esas reuniones le asustan, por lo general gustamos de multitudes de partidarios por sí mismas. Nos hacen sentir vivos y vitales. Esto puede convertirse en una adicción: nos sentimos impulsados a exponernos a esa energía una y otra vez. Música y danza compendian este aspecto de la fuerza social. El grupo experimenta el ritmo y la melodía como si fuera un solo ser, y la música y la danza están entre las primeras formas que creamos para satisfacer ese instinto y exteriorizar esa fuerza.

Podemos observar otro aspecto de la fuerza social en su forma opuesta: cuando experimentamos un prolongado periodo de aislamiento. Sabemos por relatos de prisioneros en confinamiento solitario y de exploradores aislados en regiones remotas (véase la narración de Richard E. Byrd sobre sus terribles cinco meses de aislamiento en el Antártico, en su libro *Alone*) que empiezan a sentirse desconectados de la realidad y a percibir que su personalidad se desintegra. Suelen tener alucinaciones muy elaboradas. Lo que más añoran no es simplemente la presencia de personas a su lado, sino ojos que correspondan sus miradas. Formamos todo nuestro concepto de nosotros mismos en los primeros meses de vida, cuando vemos a nuestra madre; la mirada con la que ella responde a la nuestra nos da una sensación de que existimos; ella nos dijo

quiénes éramos por la forma en que nos miraba. Como adultos, experimentamos ese mismo tipo de validación no verbal y concepto de nosotros mismos a través de los ojos de quienes nos miran. No estamos conscientes de esto; haría falta un aislamiento prolongado para entender este fenómeno.

Ésta es la fuerza social en su nivel básico: sólo los ojos de otra persona pueden darnos la seguridad de que somos reales e íntegros y de que pertenecemos.

La fuerza social puede hacerse sentir en nuestros mundos y multitudes virtuales. Es menos intensa en este caso que cuando estamos en una multitud real, pero podemos sentir la presencia de otros en una forma fantasmal a través de la pantalla (dentro y fuera de nosotros), y consultamos una y otra vez el teléfono inteligente en sustitución de un par de ojos sobre nosotros.

La fuerza social entre los seres humanos es apenas una versión más compleja de lo que todos los animales sociales experimentan. Estos animales están en permanente sintonía con las emociones de los demás miembros del grupo, conscientes de su rol en la comunidad y ansiosos de encajar en ella. (Entre los primates superiores, esto incluye imitar a los de alto rango como una muestra de inferioridad.) Exhiben elaboradas señales físicas que permiten al grupo comunicarse y cooperar. Tienen rituales de acicalamiento para fortalecer sus lazos, y la caza en manadas tiene un efecto parecido. Experimentan una energía compartida con el simple hecho de reunirse.

Los seres humanos podríamos parecer mucho más sofisticados, pero entre nosotros tiene lugar la misma dinámica, en un nivel completamente subverbal. Percibimos y sentimos lo que los demás miembros del grupo sienten. Tenemos una urgente necesidad de encajar y ejecutar nuestro rol en el grupo. Somos propensos a imitar inconscientemente gestos y expresiones, en particular de los líderes. Aún nos agrada cazar en manadas, a través de las redes sociales o dondequiera que sea aceptable desahogar nuestro enojo. Tenemos rituales propios para afianzar los lazos grupales: asambleas religiosas o políticas, espectáculos, guerra. Y experimentamos definitivamente una energía colectiva, la cual recorre a cualquier grupo de personas de mentalidad similar.

Lo más peculiar de esta fuerza que existe dentro de nosotros es lo poco que comentamos o analizamos algo tan obviamente común a nuestra experiencia. Esto podría derivarse en parte del hecho de que es difícil estudiar esas sensaciones en una forma rigurosamente científica. Pero hay también

algo voluntario en esa ignorancia; en el fondo, este fenómeno nos inquieta. Nuestras reacciones automáticas en un grupo o nuestra inclinación a imitar a otros nos recuerda los aspectos más primitivos de la naturaleza humana, nuestras raíces animales. Nos gusta imaginarnos no sólo como individuos civilizados y sofisticados, sino también con un control consciente de gran parte de lo que hacemos. Nuestro comportamiento en el grupo tiende a destruir ese mito, y ejemplos históricos como la Revolución Cultural nos asustan con nuestras propias posibilidades. No nos agrada vernos como animales sociales que operan bajo compulsiones particulares. Eso ofende nuestra opinión de nosotros mismos como especie.

Comprende: la fuerza social ni es positiva ni negativa. Es simplemente una parte fisiológica de nuestra naturaleza. Muchos aspectos de esta fuerza que evolucionaron hace mucho tiempo son muy peligrosos en el mundo moderno. Por ejemplo, la enorme desconfianza que sentimos por quienes son ajenos a nuestro grupo, y la necesidad de satanizarlos, evolucionaron entre nuestros antepasados debido a los grandes riesgos de enfermedades contagiosas y las agresivas intenciones de los cazadores-recolectores rivales. Sin embargo, esas reacciones grupales ya no son relevantes en el siglo XXI. De hecho, con nuestra destreza tecnológica, podrían ser la fuente de nuestra conducta más violenta y genocida. En general, en la medida en que la fuerza social tiende a degradar la capacidad para pensar de modo independiente y racional, puede decirse que hay una fuerza descendente hacia formas primitivas de comportamiento, impropias para las condiciones modernas.

La fuerza social, no obstante, puede ser usada y conformada para propósitos positivos: la cooperación y empatía de alto nivel, un tirón ascendente, lo cual experimentamos cuando creamos algo en un grupo.

El problema que enfrentamos como animales sociales no es que experimentemos esta fuerza, que ocurre de manera automática, sino que negamos su existencia. Nos dejamos influir por los demás sin darnos cuenta. Acostumbrados a seguir inconscientemente lo que otros dicen y hacen, perdemos la capacidad de pensar por nosotros mismos. Cuando encaramos decisiones cruciales en la vida, imitamos simplemente lo que otros han hecho o escuchamos a personas que repiten la ortodoxia convencional. Esto puede llevarnos a decisiones inadecuadas. También perdemos contacto con lo que nos hace únicos, la fuente de nuestro poder como individuos (véase el capítulo 13 para más información sobre este tema).

Algunas personas, conscientes de estas tendencias en nuestra naturaleza,

podrían optar por rebelarse e inconformarse. Pero esto puede ser igualmente insensato y autodestructivo. Somos criaturas sociales. Dependemos de nuestra aptitud para trabajar con los demás. La rebelión por sí misma simplemente nos marginará.

Necesitamos más que nada la inteligencia grupal. Esta inteligencia incluye la cabal comprensión del efecto que los grupos ejercen en nuestro pensamientos y emociones; con este conocimiento, resistiremos esa fuerza descendente. Incluye asimismo comprender cómo operan los grupos humanos, de acuerdo con ciertas leyes y dinámicas, lo que puede hacer más fácil sortear esos espacios. Con dicha inteligencia podemos ejecutar una delicada coreografía: ser talentosos actores sociales y encajar exteriormente al tiempo que mantenemos en nuestro interior cierta distancia y espacio mental para pensar por nosotros mismos. Con este grado de independencia, podemos tomar decisiones en la vida apropiadas para nosotros y nuestras circunstancias.

Con objeto de adquirir esa inteligencia, debemos estudiar y dominar los dos aspectos ya señalados de la fuerza social: el efecto individual de los grupos que ejercen sobre nosotros y los patrones y dinámica que los grupos tendrán casi siempre.

El efecto individual

El deseo de encajar: supongamos que entras en un grupo, como parte de un nuevo empleo, por ejemplo. Mientras intentas adaptarte al entorno, tomas conciencia de que las personas te escudriñan y juzgan como el extraño. En un nivel no verbal, sientes que sus ojos te sondean en busca de señales. Te preguntas entonces: “¿Encajo? ¿Dije lo correcto? ¿Qué piensan de mí?”. *El primer y fundamental efecto sobre ti en cualquier grupo es el deseo de encajar y afianzar tu sensación de pertenencia*. Cuanto más encajes, menos representarás un desafío para el grupo y sus valores. Esto minimizará el escrutinio que enfrentas y la ansiedad consecuente.

La primera forma que utilizas para conseguirlo es a través de las apariencias. Te vistes y presentas más o menos como lo hacen los demás integrantes del grupo. Siempre hay un reducido porcentaje de personas a las que les agrada destacar por su aspecto, pero se las arreglan para que concuerde con ideas y valores. A la mayoría de nosotros, sin embargo, nos

incomoda lucir muy distintos, y hacemos lo que podemos para armonizar. Adoptamos las prendas y apariencia que transmiten el mensaje correcto: “Soy serio, trabajo mucho, quizá tengo un estilo propio pero no tanto como para destacar”.

La segunda y más importante manera de encajar es adoptar las ideas, creencias y valores del grupo. Podrías empezar a utilizar expresiones verbales parecidas a las de los demás, una señal de lo que sucede bajo la superficie. Tus ideas se adecúan poco a poco a las del grupo. Algunas personas quizá se rebelen externamente contra esa conformidad, pero suelen ser las que al final son despedidas o marginadas. Tal vez te aferras a algunas creencias u opiniones particulares que guardas para ti, pero no en asuntos importantes para el grupo. Cuanto más tiempo estés en el grupo, más fuerte e insidioso será este efecto.

Si observaras a ese grupo desde fuera, notarías una general y sorprendente uniformidad de pensamiento, considerando que como individuos diferimos un poco unos de otros en temperamento y antecedentes. Ésta es una señal de la sutil modelación y conformidad que tiene lugar. Quizá te uniste al grupo porque compartes sus ideas y valores, pero con el tiempo verás que aquellas partes de tu pensamiento que difieren un poco al de los demás, como reflejo de tu singularidad, son lentamente recortadas, como un arbusto que se iguala a otros, así que estarás de acuerdo con el grupo en casi todas las materias.

No te percatas de todo esto que te ocurre. Sucede de manera inconsciente. De hecho, tenderás a negar ruidosamente que tal conformidad tuvo lugar. Imaginarás que has dado solo con esas ideas, que decidiste creer esto y pensar aquello. No quieres confrontar la fuerza social que opera en ti y que causa que armonices e incrementes tu sensación de pertenencia. A la larga, es mucho mejor enfrentar tu conformidad al espíritu grupal, para que estés al tanto de ella cuando ocurra y controles hasta cierto punto el proceso.

La necesidad de fingir: de ese primer efecto se deriva el segundo: *en el contexto grupal, fingimos siempre*. Nos ajustamos no sólo a las apariencias y el pensamiento, sino que también exageramos nuestra conformidad y les *demostramos* a los demás que pertenecemos. En el grupo, nos volvemos actores, moldeamos lo que decimos y hacemos para que los demás nos acepten, gusten de nosotros y nos vean como miembros leales del equipo. Nuestra actuación cambia dependiendo del tamaño del grupo y su composición particular: jefes, colegas o amigos. Podríamos iniciar con cierto grado de distancia interna esas actuaciones, conscientes, por ejemplo, de que

somos inusualmente obsequiosos en presencia del jefe. Pero con el paso del tiempo, cuando interpretemos nuestro papel, sentiremos lo que mostramos; esa distancia interna desaparece y la máscara se funde con nuestra personalidad. En lugar de pensar en sonreír en los momentos apropiados, adoptamos automáticamente una sonrisa.

Como parte de esta actuación, minimizamos nuestros defectos y exhibimos lo que consideramos nuestras fortalezas. Fingimos seguridad. *Actuamos* de manera más altruista. Los estudios demuestran que somos más propensos a donar dinero o ayudar a alguien a cruzar la calle cuando otros nos miran. En el grupo, nos aseguramos de que la gente nos vea apoyar las causas correctas; divulgamos preeminentemente nuestras opiniones progresistas en las redes sociales. También nos cercioramos de que los demás nos vean trabajar con ahínco e invertir horas extra. Cuando estamos solos, solemos ensayar en la mente las cosas que diremos o haremos en nuestra siguiente función.

No creas que es mejor que seas tú mismo o que te rebeles contra eso. No hay nada más *forzado* que contener la necesidad de fingir, que hasta los chimpancés manifiestan en alto grado. Si quieres parecer natural, satisfecho de ti mismo, tienes que *actuar*; debes aprender a no sentirte nervioso y a controlar tu apariencia para que, en medio de tu naturalidad, no ofendas a la gente ni los valores del grupo. Quienes se rehúsan a fingir terminan marginados, ya que el grupo expulsa de modo inconsciente a esos sujetos.

En cualquier caso, no te avergüences de esta necesidad; no puedes hacer nada al respecto, ya que en el grupo ajustamos de forma inconsciente nuestro comportamiento a la necesidad de encajar. Es preferible estar consciente de esto, guardar esa distancia interna y transformarte en un actor consciente y superior, capaz de alterar tus expresiones para encajar en el subgrupo e impresionar a la gente con tus cualidades.

Contagio emocional: de bebés éramos muy sensibles a los estados de ánimo y emociones de nuestra madre; sus sonrisas provocaban las nuestras, su ansiedad nos ponía tensos. Hace mucho tiempo desarrollamos ese alto grado de empatía con las emociones de nuestra madre como un mecanismo de supervivencia. Como todos los animales sociales, tendemos a sentir y captar desde una edad muy temprana las emociones de los demás, en particular de quienes están más cerca. Éste es el tercer efecto del grupo sobre nosotros: *el contagio de emociones*.

Cuando estamos solos, percibimos nuestros cambios de humor, pero tan

pronto como nos incorporamos al grupo y sentimos encima los ojos de los demás, percibimos en niveles inconscientes *sus* estados de ánimo y emociones, los que, si son lo bastante fuertes, podrían desplazar los nuestros. Además, entre quienes nos sentimos cómodos y experimentamos pertenencia, estamos menos a la defensiva y somos más vulnerables al efecto contagioso.

Ciertas emociones son más contagiosas que otras; la ansiedad y el temor son las más fuertes de todas. Entre nuestros antepasados, si una persona sentía un peligro, era importante que las demás también lo sintieran. Sin embargo, en nuestro entorno actual, donde las amenazas son menos inmediatas, una ansiedad de bajo grado es lo que suele recorrer con rapidez al grupo, detonada por peligros posibles o imaginarios. Otras emociones muy contagiosas son la alegría y el entusiasmo, el cansancio y la apatía, y la cólera y el odio. El deseo también es altamente contagioso. Si vemos que otros quieren poseer algo o seguir un nuevo rumbo, nos contagiaremos con facilidad del mismo impulso.

Todos estos efectos tienen una dinámica autocumplida: si tres personas sienten ansiedad, debe haber una buena razón. Pasamos a ser entonces la cuarta, así que esa sensación cobra una realidad que los demás encuentran persuasiva. Entre más personas la sientan, serán más las que la perciban, y más intensa se volverá dentro de nosotros en lo individual.

Puedes observar esto en ti si analizas tus emociones del momento e intentas descifrar el efecto que quizás hayan tenido en otros. ¿El miedo que sientes tiene que ver con algo que enfrentas directamente o es indirecto, derivado de algo que oíste o percibiste en los demás? Trata de interpretar esto cuando ocurra. Discierne qué emociones son las que más te contagian, y cómo cambian tus emociones en los diversos grupos y subgrupos por los que pasas. Saber esto te permitirá controlarlo.

Hipercertidumbre: cuando estamos solos y pensamos en nuestras decisiones y planes, naturalmente sentimos dudas. ¿Elegimos la trayectoria profesional correcta? ¿Dijimos lo adecuado para conseguir el empleo? ¿Adoptamos la mejor estrategia? En cambio, cuando estamos en un grupo, este mecanismo dubitativo y reflexivo se neutraliza. Supongamos que el grupo tiene que decidir una estrategia importante. Sentimos el apremio de actuar. Discutir y deliberar es fatigoso, ¿y adónde nos llevará? Sentimos la presión de decidir y respaldar la decisión. Si disentimos, quizá seamos marginados o excluidos, y repudiamos esa posibilidad. Además, si todos están de acuerdo en que tal o cual es el curso de acción correcto, estaremos compelidos a sentirnos seguros de la decisión. Así, el cuarto efecto en

nosotros es *hacernos sentir más seguros de lo que nosotros y nuestros colegas hacemos, lo cual nos vuelve a todos más proclives a correr riesgos*.

Eso es lo que sucede en las fiebres y las burbujas financieras: si todos apuestan al precio de los tulipanes, a las acciones de South Sea (véase el capítulo 6), o a hipotecas de baja calidad, debe tratarse de algo seguro. Los escépticos son demasiado cautelosos. Como individuos, es difícil que nos resistamos a algo de lo que los demás parecen estar tan seguros. No nos lo queremos perder. Además, si estuviéramos entre los pocos que compraron esas acciones y éstas cayeron, nos sentiríamos ridículos y avergonzados, tristemente responsables de haber sido tan incautos. Arropados, en cambio, por cientos más que hicieron lo mismo, nos protegemos de sentirnos responsables, lo que aumenta la probabilidad de que corramos esos riesgos en la situación grupal.

Si como individuos tuviéramos un plan visiblemente ridículo, otros nos alertarían y nos harían volver a la tierra, pero en un grupo sucede lo contrario: todos parecen validar el proyecto, por delirante que sea (como invadir Irak y esperar ser recibidos como libertadores), y no hay extraños que nos salpiquen con un poco de agua fría.

Siempre que te sientas demasiado seguro y entusiasmado con un plan o idea, retrocede y evalúa si se trata de un efecto viral grupal que opera en ti. Si puedes apartarte un momento de tu entusiasmo, quizá notes que tu pensamiento acostumbra racionalizar tus emociones, para confirmar la certidumbre que *quieres* sentir. Nunca abandones tu capacidad para dudar, reflexionar y considerar otras opciones; tu racionalidad como individuo es tu única protección contra la locura que puede invadir a un grupo.

Dinámica de grupos

Desde que se tiene noticia, podemos observar ciertos patrones en los que los grupos humanos caen de forma casi automática, como si estuvieran sujetos a leyes matemáticas o físicas particulares. Las siguientes son las dinámicas más comunes que debes estudiar en los grupos a los que perteneces o por los que pasas.

Cultura del grupo: cuando viajamos a otro país, advertimos las diferencias de su cultura y la nuestra. Los residentes tienen no sólo su propio idioma, sino también costumbres, formas de ver el mundo y de pensar

diferentes a las nuestras. Esto es más notorio entre naciones con tradiciones antiguas, pero en un grado más sutil podemos ver que lo mismo sucede en una compañía u oficina. Todo esto forma parte de la fuerza social que combina y funde al grupo con base en la particular química de sus miembros.

Cuando examines a tu grupo y su cultura, piensa en términos del estilo y ánimo general prevaleciente. ¿Está poco estructurado, con un estilo relajado? ¿O se organiza de arriba abajo y sus miembros temen pasarse de la raya o romper la disciplina? ¿Los miembros se sienten superiores y separados del resto del mundo, exhiben una actitud elitista, o el grupo se enorgullece de su populismo? ¿Se ve a sí mismo como vanguardista o tradicionalista?

¿La información fluye con facilidad por el grupo, lo que procura una sensación de apertura, o la dirigencia controla y monopoliza ese flujo? ¿Posee un sentido masculino —un filo hipercompetitivo y una rígida cadena de mando— o tiene un fluido espíritu femenino que acentúa la cooperación sobre la jerarquía? ¿Parece plagado de disfunciones y desunión, con sus miembros más interesados en su ego que en obtener resultados, o pone énfasis en la productividad y la calidad del trabajo? Para responder estas preguntas, no prestes mucha atención a lo que el grupo dice sobre sí, sino examina sus acciones y el tono emocional que prevalece en su interior.

Su estilo puede presentar grados de las cualidades señaladas, o combinaciones de ellas, pero el grupo tendrá siempre algún tipo de cultura y espíritu que lo identifique. Ten en mente dos cosas: primera, la cultura suele centrarse en un ideal que el grupo imagina para sí: liberal, moderno, progresista, muy competitivo, de buen gusto, etcétera. Quizá no lo cumpla, pero en la medida en que lo intenta, el ideal opera como un mito que une a sus integrantes. Segunda, esta cultura tiende a ser un reflejo de los fundadores del grupo, en particular si poseen una fuerte personalidad. Con su estilo rígido o relajado, dejaron huella en el grupo, aun si cuenta con miles de miembros. Sin embargo, los líderes que se incorporan a un grupo o compañía que ya tiene una cultura establecida serán completamente absorbidos por ella, aunque se propongan cambiarla.

El Departamento de Defensa de Estados Unidos, ubicado en el Pentágono, emergió de la Segunda Guerra Mundial con un espíritu militarista muy fuerte. Los presidentes Kennedy y Johnson tenían su propia visión del Pentágono y pretendieron cambiar su cultura: querían evitar que ese país se enredara en la guerra de Vietnam. Pero esta cultura agresiva acabó por alterar sus ideas y por arrastrarlos a la guerra. Muchos directores de cine en Hollywood han pensado

hacer las cosas a su manera, sólo para verse devorados por una arraigada cultura que enfatiza el control vertical y el *micromanagement* por parte de los productores, con sus notas interminables. Esta cultura ha existido durante cerca de noventa años y ningún individuo ha sido capaz de alterarla.

Más vale darse cuenta de que entre mayor sea el grupo y más establecida esté su cultura en el tiempo, más probable será que te controle, no tú a ella.

Ten en mente una cosa: sea cual fuere el tipo de cultura o lo agitadora que haya sido en sus orígenes, cuanto más antiguo sea el grupo y más crezca, será más conservador. Éste es un resultado inevitable del deseo de mantener lo que la gente hizo o creó, y se funda en formas probadas de preservar el orden imperante. Ese insidioso conservadurismo será a menudo la muerte del grupo, porque éste pierde poco a poco la capacidad de adaptarse.

Reglas y códigos del grupo: para cualquier grupo humano, el desorden y la anarquía son muy perturbadores. Así, normas de conducta y reglas de cómo hacer las cosas evolucionan pronto y se consolidan. Estas reglas y códigos nunca son escritos, pero sí tácitos. Si los infringes, te arriesgas a convertirte en una persona insignificante, o incluso a ser despedido, sin que necesariamente sepas la causa. De esta forma, el grupo impone su propio orden sin necesidad de una vigilancia activa. Los códigos regularán las apariencias aceptables, cuánta charla informal se alienta en las reuniones, la calidad de la obediencia en relación con los jefes, la ética de trabajo esperada, etcétera.

Cuando eres nuevo en un grupo, debes prestar atención extra a esos códigos implícitos. Ve quién sube y quién baja en el grupo, señales de las normas que gobiernan el éxito y el fracaso. ¿El éxito se deriva de los resultados o de intrigas políticas? Considera el grado en que trabaja la gente cuando su jefe no la observa. Podrías trabajar mucho o hacer demasiado bien tu trabajo y ser despedido por hacer quedar mal a los demás. Es inevitable que haya vacas sagradas en el grupo, personas o creencias que no son criticadas nunca. Juzga todo eso como trampas que debes evitar a toda costa. En ocasiones, un miembro particular de elevado prestigio funge como el guardián *de facto* de esas reglas y códigos. Identifica a esos individuos y evita cualquier fricción con ellos. No vale la pena.

La corte del grupo: observa cualquier comunidad de chimpancés en el zoológico y advertirás la existencia de un macho alfa, y que los demás adaptan su comportamiento al de él, a quien adulan e imitan, y con quien se empeñan en forjar lazos más estrechos. Ésta es la versión prehumana de la

corte. Los seres humanos creamos una versión más elaborada en las cortes aristocráticas, que datan de las civilizaciones más antiguas. En la corte aristocrática, los miembros subordinados dependían del favor del rey o la reina para sobrevivir y prosperar; el objetivo del juego era estar más cerca del hombre o la mujer en la cima sin enemistarse con los demás cortesanos, o conjurar contra el líder y deponerlo, lo cual era siempre una aventura riesgosa.

Hoy la corte se forma alrededor del ejecutivo de cine, el jefe de un departamento académico, el director general de una empresa, el jefe político, el dueño de una galería de arte o un crítico o artista con poder cultural. En un grupo grande, habrá subcortes formadas en torno a sublíderes. Cuanto más poderoso sea el líder, mayor será la importancia de dominar el juego. Quizás hoy los cortesanos luzcan diferentes, pero su conducta y estrategias son casi las mismas. Toma nota de esos patrones de comportamiento.

Primero, los cortesanos tienen que llamar la atención de los líderes y congraciarse con ellos de algún modo. La manera más inmediata es a través de la adulación, ya que los líderes suelen tener un ego inmenso y ansiar que se valide su elevada opinión de sí mismos. La adulación puede hacer maravillas, pero implica riesgos. Si es muy obvia, el adulador parecerá desesperado y delatará su estrategia. Los mejores cortesanos saben ajustar su adulación a las particulares inseguridades del líder y volverla menos evidente. Se limitan a adular en el líder cualidades que nadie más se ha preocupado en notar, pero que requieren de validación extra. Si todos elogian la perspicacia del líder para los negocios pero no su refinamiento cultural, apunta a esto último. Reflejar las ideas y valores del líder sin usar sus palabras exactas puede ser una forma muy efectiva de adulación indirecta.

Ten en mente que las formas aceptables de la adulación diferirán en cada corte. En Hollywood, tendrán que ser más efusivas que en la academia o en Washington D. C. Adapta tu adulación al espíritu del grupo y vuélvela lo más indirecta posible.

Por supuesto, siempre es prudente impresionar a los jefes con tu rendimiento y hacer que dependan de tu diligencia, pero evita llevar esto demasiado lejos: si sienten que eres demasiado bueno en lo que haces, podrían llegar a temer su dependencia de ti y cuestionar tu ambición. Haz que se sientan seguros de la superioridad que creen poseer.

Segundo, presta mucha atención a los demás cortesanos. Sobresalir demasiado, ser visto como muy brillante o simpático, despertará envidia y te

harán pedazos. Pon de tu lado a tantos cortesanos como sea posible. Aprende a restar importancia a tus éxitos, a escuchar (o aparentarlo) con atención las ideas de los demás, dándoles estratégicamente crédito y elogios en reuniones, y poniendo atención en *sus* inseguridades. Si debes actuar contra ciertos cortesanos en particular, hazlo lo más indirectamente que puedas, empéñate en aislarlos poco a poco y no parezcas nunca muy agresivo. Las cortes deben parecer siempre civilizadas. Toma conciencia de que los mejores cortesanos son actores consumados y de que su sonrisa y manifestación de lealtad significan muy poco. En la corte, no te servirá de nada ser ingenuo. Sin que seas paranoico, cuestiona los motivos de la gente.

Tercero, debes conocer los tipos de cortesanos que hallarás en la mayoría de las cortes y los peligros particulares que pueden representar. Un cortesano agresivo pero hábil y con escasa conciencia podría dominar pronto al grupo. (Para más información sobre este tipo de cortesanos, véase la sección siguiente.)

Ten en mente que es imposible eludir la dinámica de la corte. Fingir que estás por encima de los juegos políticos o de la necesidad de adular sólo hará que les parezcas sospechoso a los demás; a nadie le gusta la actitud “Soy más angelical que tú”. Todo lo que conseguirás por tu “honestidad” será que se te margine. Es preferible que seas el cortesano consumado y obtengas algún placer de practicar la estrategia de la corte.

El enemigo del grupo: como ya se mencionó, nuestros antepasados tenían un temor reflejo frente a cualquier persona ajena a su grupo. Este miedo se convierte con facilidad en odio. La base de este temor quizás era real, pero la existencia de tribus rivales tenía también un efecto positivo: unía y fortalecía al grupo. Además, se ajustaba a la manera en que el cerebro humano procesa información, mediante pares binarios de opuestos: luz y oscuridad, bueno y malo, nosotros contra ellos. Hoy, en nuestro sofisticado mundo moderno, verás en continua ejecución esta dinámica tan antigua: todo grupo se concentrará en un odioso enemigo, real o imaginario, que contribuya a unir a la tribu. Como anotó Antón Chéjov en una ocasión: “El amor, la amistad y el respeto no unen a la gente tanto como el odio común a algo”.

Desde tiempos inmemoriales, los líderes han explotado este reflejo contra el enemigo para obtener poder, usando la existencia del rival o enemigo para justificar cualquier cosa y distraer de sus propias deficiencias. El enemigo será descrito como “amoral”, “irracional”, “indigno de confianza” o “agresivo”, lo que implica que “nuestro” grupo es lo contrario. A ningún

bando le agrada admitir que no es puro en su ética, tiene intenciones agresivas o es dominado por la emoción; siempre es el otro bando. Al final, la necesidad de formar parte de la tribu y estar en contra del otro bando es más importante que las diferencias reales, que tienden a exagerarse.

Examina el grupo al que perteneces y encontrarás infaltablemente en él algún tipo de enemigo o espectro al cual oponerse. Lo que requieres es la capacidad de distanciarte de esta dinámica y ver al “enemigo” como es, sin distorsiones. No exhibas abiertamente tu escepticismo, pues se te vería como desleal. En cambio, mantén abierta tu mente para que resistas esa fuerza descendente y las exageraciones que se desprenden de esas emociones tribales. Lleva esto un paso más lejos y aprende del enemigo, adaptando algunas de sus estrategias superiores.

Facciones del grupo: luego de algún tiempo, los individuos de un grupo se dividirán en facciones. La razón de esta dinámica es simple: en un grupo recibimos un estímulo narcisista del hecho de estar rodeados por personas que comparten nuestros valores. Pero en un grupo muy grande, eso se vuelve demasiado abstracto y las diferencias entre los miembros son más notables. Nuestro poder para influir en el grupo como individuos se reduce. Queremos algo más inmediato, y entonces formamos subgrupos y camarillas con quienes se asemejan más a nosotros y nos conceden ese estímulo narcisista. En esta subagrupación tenemos poder para repartir entre todos, lo que aumenta en los miembros la sensación de que son importantes. Al final, la facción experimentará sus propias divisiones internas, y así sucesivamente. Esta división ocurre de modo inconsciente, casi en respuesta a leyes mecánicas de la fisión grupal.

Si una facción se vuelve muy fuerte, sus integrantes darán prioridad a sus intereses sobre el grupo. Algunos líderes intentan explotar esta dinámica oponiendo a las facciones entre sí, a fin de dividir y vencer: cuantas más facciones se combatan, más débiles serán y mayor será el poder en manos del hombre o mujer en la cima. Mao Zedong fue un maestro en este juego, aunque resulta peligroso, porque requiere dedicar demasiado tiempo a lidiar con insignificantes riñas internas y es difícil controlarlas todas. Abandonadas a sus propios recursos, las facciones pueden volverse muy fuertes, tomar el poder y deponer o controlar a los líderes. Es mejor unir al grupo con la creación de una cultura positiva que anime y unifique a sus miembros, lo que vuelve a las facciones menos atractivas. (Para más información sobre este tema, véase la última sección de este capítulo.)

Una facción a la que debe prestarse particular atención es la formada por quienes ocupan los niveles más altos, identificables como la élite del grupo. Aunque las *élites* mismas se dividen a veces en facciones rivales, es común que, en presencia de presiones, se unan y se esmeren en preservar su categoría. El clan tiende a cuidar de sí, más todavía cuando se trata de los poderosos. Lograrán ineludiblemente torcer las reglas del grupo para que se inclinen a su favor. En estos tiempos democráticos, intentarán encubrir eso con posturas de que lo hacen por el bien del grupo. Si la élite prospera, todos los demás lo harán también, afirman. Sin embargo, nunca verás a una élite hacer cosas que disminuyan su poder o sacrificarse de verdad. Son siempre los que no forman parte de las élites quienes deben hacer los sacrificios. No caigas en sus racionalizaciones o argumentos falsos; ve esta facción como lo que es.

Tu tarea como estudioso de la naturaleza humana es doble: primera, sé un consumado observador de ti mismo cuando interactúes con grupos de cualquier tamaño. Parte del supuesto de que no eres ni por asomo tan individual como imaginas. En gran medida, tus pensamientos y sistema de creencias están influidos por las personas que te educaron, tus compañeros de trabajo, tus amigos y la cultura en general. Sé sumamente franco contigo. Analiza cómo tus ideas y creencias se modifican cuanto más tiempo pasas en un empleo o en un grupo determinado. Te hallas bajo una sutil presión para armonizar y encajar, y responderás a esto sin que te des cuenta siquiera.

Para verlo con claridad, piensa en cuántas veces has promovido una idea contraria a lo que el grupo desea como un asunto fundamental y te has aferrado durante mucho tiempo a ella. Lo más probable es que lo hayas hecho muy poco. Examina las malas decisiones que el grupo ha tomado y la frecuencia con que las seguiste. Si esta conformidad arraiga profundamente en ti, perderás la aptitud de razonar por ti mismo, tu posesión más preciada como ser humano. En calidad de experimento mental, intenta en ocasiones abrigar una idea muy distinta a la del grupo al que perteneces o a la ortodoxia convencional. Ve si vale la pena ir deliberadamente contra la corriente.

Todos somos permeables a la influencia del grupo. Lo que acentúa esto son nuestras inseguridades. Entre menos ciertos estemos de nuestra autoestima como individuos, más atraídos nos sentiremos, de modo inconsciente, a encajar y armonizar con el espíritu del grupo. Si obtenemos la aprobación superficial de los miembros del grupo al exhibir nuestra

conformidad, ocultamos nuestras inseguridades ante nosotros mismos y los demás. Pero esta aprobación es efímera: nuestras inseguridades nos consumen, y continuamente debemos llamar la atención de la gente para sentirnos validados. Tu meta debe ser reducir tu permeabilidad y aumentar tu autoestima. Si te sientes fuerte y seguro de lo que te vuelve único —tus gustos, valores y experiencia propia—, será más fácil que te resistas a la influencia del grupo. Además, si confías en tu trabajo y tus logros como pilares de tu opinión de ti mismo, no estarás tan atado a buscar constante aprobación y atención.

Esto no te vuelve ensimismado ni te aísla del grupo; por fuera, haces lo que puedes por encajar, pero en tu interior sometes las ideas y creencias del grupo a incesante escrutinio, las comparas con las tuyas, adaptas las partes que tienen mérito y rechazas las que van contra tu experiencia. Te concentras en las ideas, no en su origen.

Tu segunda tarea es convertirte en un consumado observador de los grupos a los que perteneces o con los que interactúas. Considérate un antropólogo que estudia las costumbres peculiares de una tribu extraña. Observa a fondo la cultura de tu grupo, cómo la "sientes" desde dentro, contrasta la sensación con la de otros grupos con los que has trabajado o participado. Advertirás así la forma en que la fuerza social hace del grupo un organismo, la suma mayor que sus partes.

La mayoría de gente percibe por intuición las reglas y códigos del grupo. Lleva esto más lejos, observa esas reglas en acción y vuelve más consciente tu conocimiento de ellas: ¿por qué existen?, ¿qué dicen sobre el grupo? Tener una apreciación más honda de la cultura y los códigos te facilitará sortear el espacio social y mantener cierto distanciamiento. No intentarás cambiar lo que no puede cambiarse. Por lo que se refiere al inescapable surgimiento de facciones, es preferible que no te alinees con ninguna y permitas que se peleen por ti. No es necesario que pertenezcas a una facción para que recibas un estímulo narcisista. Lo que quieres dentro del grupo son opciones estratégicas y margen de maniobra, tener muchos aliados y ampliar la base de tu poder.

Tu meta en esta segunda tarea es mantener un control de la realidad lo más rígido posible. Los grupos tienden a compartir creencias y formas de ver el mundo que son unilaterales. Dan mayor peso a la información que encaja con sus nociones preconcebidas. Exageran las cualidades de los rivales o enemigos. Se vuelven demasiado optimistas respecto a sus planes. Si llega

demasiado lejos, el grupo podría terminar por sostener creencias sumamente delirantes, y sus acciones podrían lindar en la locura. Observar al grupo a cierta distancia te ayudará a tomar conciencia de ese efecto distorsionador en tu percepción, resultado de un involucramiento excesivo con él. Tus estrategias y decisiones serán más efectivas gracias a eso.

Así como los grupos tienden a ejercer una fuerza descendente en nuestras emociones y conducta, también podemos experimentar o imaginar lo contrario: un grupo que nos eleva. Llamaremos a este ideal el *grupo de la realidad*. Consta de miembros que están en libertad de aportar sus diversas opiniones, que tienen una mente abierta y cuya atención está fija en llevar a cabo su trabajo y cooperar en un alto nivel. Si mantienes tu espíritu individual y tu control de la realidad, contribuirás a crear o enriquecer a ese equipo ideal. (Para más información sobre este tema, véase "El grupo de la realidad").

Esta aptitud para observar al grupo y distanciarnos es ahora más decisiva que nunca, por varias razones. En el pasado, la sensación de pertenencia de la gente a ciertos grupos era más estable y segura. Ser bautista, católico, comunista o ciudadano francés le daba a un individuo una identidad definida y mucho orgullo. El menguante poder de esos sistemas de creencias a gran escala hizo que perdiéramos esa seguridad interior, aunque conservamos la profunda necesidad humana de pertenecer. Así, muchos buscamos grupos a los cuales sumarnos, sedientos de la aprobación de otras personas que compartan nuestros valores. Somos más permeables que nunca. Esto hace que ansiemos ser miembros de la secta o el movimiento político más reciente. Nos vuelve susceptibles a la influencia de un inescrupuloso líder populista que explote esa necesidad.

En lugar de formar grupos a gran escala, ahora formamos tribus pequeñas para recibir un mayor estímulo narcisista. Vemos con recelo a los grandes grupos. Las redes sociales apoyan esta dinámica al facilitar la propagación de opiniones y valores muy estrictos de la tribu y hacerlos virales. Pero esas tribus no duran mucho tiempo; desaparecen continuamente, o se reagrupan o dividen. Así, la antigua necesidad de pertenencia no se satisface nunca y nos vuelve locos.

El tribalismo echa raíces en las partes más profundas y primitivas de nuestra naturaleza, pero ahora se acopla con una mayor destreza tecnológica, haciéndolo más peligroso. Lo que hace miles de años nos permitía vincularnos fuertemente con nuestro grupo y sobrevivir, ahora podría desembocar con facilidad en nuestra extinción como especie. La tribu siente

que su existencia misma está en juego por la presencia del enemigo. Hay escaso terreno común. Las batallas entre tribus pueden ser más intensas y violentas.

El futuro de la raza humana tal vez dependerá de nuestra aptitud para trascender este tribalismo y ver que nuestro destino está interrelacionado con el de los demás. Somos una sola especie, todos descendemos de los mismos seres humanos originales, somos hermanos y hermanas. Nuestras diferencias son principalmente una ilusión. Imaginar diferencias forma parte de la locura de los grupos. Debemos vernos como un gran grupo real y experimentar una honda sensación de pertenencia a él. Resolver los problemas creados por el ser humano que nos amenazan requerirá cooperación de alto nivel y un espíritu práctico ausentes en la tribu. Esto no significa el fin de las diversas culturas y la riqueza que se desprende de ellas. De hecho, el grupo real alienta la diversidad interna.

Debemos llegar entonces a la conclusión de que el grupo primario al que pertenecemos es el de la raza humana. Ése es nuestro inevitable futuro. Cualquier otra cosa es retrógrada y demasiado peligrosa.

La corte y sus cortesanos

Cualquier tipo de corte gira obviamente alrededor del líder, ya que el poder de los cortesanos depende de su relativa cercanía a él. Aunque hay líderes de todas las variedades, una dinámica es universal: los cortesanos (menos los tipos cínicos, véase más adelante) tenderán a idealizar a quienes están en el poder. Juzgarán a los líderes más inteligentes, hábiles y perfectos de lo que son, porque esto les facilita justificar su comportamiento servil.

Esta dinámica es similar a la que todos experimentamos en la infancia: idealizábamos a nuestros padres para sentirnos más seguros del poder que tenían sobre nosotros. Era aterrador imaginar a nuestros padres como débiles e incompetentes. Tratar con figuras de autoridad en la corte nos devuelve a nuestra niñez y esa conocida dinámica. La forma en que nos adaptamos al poder de nuestros padres y la presencia de nuestros hermanos volverá a desplegarse en la corte, en su versión adulta. Si sentíamos una gran necesidad de complacer a nuestros padres para sentirnos seguros, seremos del tipo complaciente en la corte. Si nos molestábamos con nuestros hermanos por la atención que nos arrebataban de nuestros padres y queríamos dominarlos,

seremos del tipo envidioso y recurriremos a la agresión pasiva. Podríamos querer monopolizar la atención de los líderes igual que como intentamos hacerlo alguna vez con nuestro padre o madre.

Así, puede decirse que los cortesanos tienden a corresponder a ciertos tipos, dependiendo de patrones profundos que se originan en la infancia. Algunos de esos tipos pueden ser muy peligrosos si acumulan poder en la corte, y suelen ser expertos en disfrazar sus defectos a fin de ascender. Más vale identificarlos en cuanto sea posible y emprender la acción defensiva necesaria. Los siguientes son siete de los tipos más comunes que encontrarás.

El intrigante: estos individuos pueden ser muy difíciles de reconocer. Aparentan firme lealtad al jefe y el grupo. Nadie trabaja más ni es más eficiente. Pero esto es una máscara, tras bastidores no cesan de intrigar para amasar más poder. Por lo general, sienten por el jefe un desdén que tienen el cuidado de ocultar. Creen ser capaces de cumplir mejor esa función y ansían demostrarlo. Tal vez tuvieron problemas de competencia en la infancia con la figura paterna.

En la corte de Richard Nixon, Alexander Haig (1924-2010) encarnó este tipo. Graduado en West Point y héroe condecorado de la guerra de Vietnam, se le contrató como uno de los varios asistentes de Henry Kissinger, el consejero nacional de seguridad de Nixon. La pequeña corte de Kissinger estaba llena de hombres con un brillante historial académico. Haig no competía en ese nivel; no participaba en discusiones acerca de políticas públicas. En cambio, se ajustó tan hábilmente a los deseos y necesidades de Kissinger que ascendió pronto. Organizaba su escritorio, depuraba su horario y hacía las más humildes tareas; incluso le ayudaba a su jefe a vestirse para una velada importante. Sufría en silencio los numerosos y volcánicos arrebatos de Kissinger. Pero éste no se dio cuenta de la insaciable ambición de Haig y el desprecio que sentía por él. Actuaba en todo momento para el verdadero jefe, el propio Nixon.

En ausencia de Kissinger, quien casi invariablemente asistía a una fiesta cada noche, Nixon veía encendida a todas horas la oficina de Haig. Él mismo adicto al trabajo, no pudo sino admirar eso. Por supuesto que Haig se cercioraba de trabajar las noches en que Nixon estaba ahí y podía notarlo. Poco después, éste ya lo pedía prestado para sus propias tareas. En 1973, cuando estalló el escándalo Watergate, Nixon nombró a Haig jefe del gabinete. Esto enfureció a Kissinger; no sólo sintió que Haig lo había usado para sus fines, sino que ahora debía tratarlo como superior. Peor todavía, Haig

había visto de cerca todas las debilidades de Kissinger y conocía muchas de sus maniobras, y éste estaba seguro de que compartía esa información con Nixon, quien adoraba esa clase de chismes. Para sus colegas, Haig podía ser amigable, e incluso encantador. Pero tras bastidores socavaba a casi todos los que se cruzaban en su camino, intervenía sus teléfonos y se hacía notar en sus ideas y memorándums.

Cuando la crisis de Watergate se agravó y Nixon cayó en una depresión, Haig asumió poco a poco las operaciones, con un fervor que sorprendió y molestó a muchos. Durante varios meses fue el presidente *de facto*. Este patrón se repitió a todo lo largo de su carrera. Como secretario de Estado de Ronald Reagan, después del atentado contra éste en 1981, les dijo a los reporteros: “Aquí, yo tengo el control”.

Para identificar a este tipo, mira más allá de su fachada de eficiencia y lealtad, e incluso de simpatía. No pierdas de vista sus maniobras e impaciencia por ascender. Analiza su historial en busca de indicios de intriga. Son expertos en lograr que los líderes y otros sujetos dependan de su eficiencia como un medio para atarlos y asegurar su posición. Pon atención a ese fervor extra que exhiben para complacer al jefe y hacerse útiles. Date cuenta de que cuando te miran, piensan en cómo usarte como herramienta o escalón. Creen estar dotados de brillantez, así que no tienen escrúpulos para hacer lo que sea necesario con tal de promoverse. Es mejor que mantengas tu distancia de ellos y no te vuelvas uno de sus peones, ni de sus enemigos.

El cizañero: a este tipo le agobian sus inseguridades, pero es experto en ocultarlas a los demás integrantes de la corte. Tiene inmensas reservas de rencor y envidia por lo que otros tienen y él no, parte del patrón de su niñez. Su juego consiste en contagiar de dudas y ansiedades al grupo, y atizar problemas, lo que lo pone en el centro de la acción y le permite estar más cerca del líder. Con frecuencia apuntan a otro cortesano que detona su envidia, y propalan rumores y alusiones sobre él, con lo que detona la envidia latente en los demás cortesanos. Estará lleno de información secreta para el líder acerca de quienes no son perfectamente leales. Cuanta más agitación y emociones pueda incitar, más se beneficiará de la situación.

Si una rebelión estalla en la corte, puedes estar seguro de que tendrá metidas las manos ahí. Basta con un buen cizañero en una corte para generar interminable drama y discordia, con lo que les complica la vida a todos. Obtiene un placer secreto de hacerlo. Cubrirá sus huellas con su rectitud a ultranza e indignación por las “traiciones” de los demás. Proyecta tal fachada

de lealtad y devoción a la causa que es difícil sospechar que sea tan manipulador.

Si tropiezas con cortesanos que comparten “inocentemente” contigo un rumor, sé cauteloso; podrían ser de este tipo y convertirte en blanco de rumores tiempo después. Si sientes que el grupo sucumbe a una angustia viral a causa de una vaga amenaza, identifica la fuente: podría haber un cizañero en tu medio. Puede ser mañoso: proyectar una fachada encantadora y optimista para ocultar la negatividad que se agita en su interior. Ve siempre detrás de la máscara y advierte el deleite secreto que experimentan cuando sucede algo malo. Cuando trates con un conocido cizañero, no lo ofendas ni le faltes el respeto de forma directa ni indirecta. Aunque estos sujetos son muy insensibles a las emociones de sus víctimas, son muy susceptibles a cualquier falta de respeto en su contra, y como tienen menos escrúpulos que tú, te amargarán la existencia con sus campañas de agresividad pasiva.

El guardián: la meta del juego para este tipo de individuos es obtener acceso exclusivo a los líderes y monopolizar el flujo de información dirigido a ellos. Se asemejan al intrigante en su disposición a utilizar a los demás para alcanzar ese puesto, pero a diferencia de aquél, su objetivo no es tomar el poder. No los motiva un secreto desdén por otros, sino su intensa adoración a la persona que ocupa la cima. A menudo ascienden a su posición exaltando el genio y perfección del líder, a quien idealizan. (Esta atracción podría tener incluso un leve ingrediente sexual.) Se congracian con los líderes alimentando su narcisismo. Como guardianes, mantienen lejos a los cortesanos irritantes y protegen a los líderes de pequeñas contiendas políticas, lo que parece volverlos muy útiles.

Para ganarse esa proximidad, ven también los lados oscuros de los líderes y se informan de sus debilidades; esto ata inconscientemente a los líderes con aún más fuerza a los guardianes, a los que temen disgustar. Tener ese poder sobre el admirado líder es lo que ellos buscan. Estos individuos pueden convertirse también en los policías de la corte, para cerciorarse de que el grupo se adhiera a las ideas y creencias del líder.

Una vez que estos sujetos se instalan en el poder, son sumamente peligrosos; tener un conflicto con ellos impedirá el acceso clave al jugador más importante en el tablero, así como a otros privilegios. Reconócelos pronto por su desvergonzada adulación del jefe. Ofrecen desde luego una cara muy distinta a otros cortesanos de la que presentan a los líderes, así que podrás reunir evidencias que delaten su duplicidad con el líder antes de que

sea demasiado tarde. Por lo general, sin embargo, son expertos en percibir y explotar las inseguridades de los jefes, a quienes acaban por conocer mejor que tú. Así pues, pueden trastocar fácilmente tus esfuerzos. Es preferible entonces que reconozcas su poder y te lleves bien con ellos. Si eres el líder, cuídate de ellos. Tenderán a aislarte del grupo, y el aislamiento es peligroso.

El facilitador de la sombra: los líderes suelen estar en una posición difícil. Tienen que asumir la responsabilidad de lo que le sucede al grupo y el estrés consecuente. Al mismo tiempo, deben mantener una reputación por encima de todo reproche. Más que los demás, tienen que ocultar su lado sombra (véase el capítulo 9). Éste podría consistir en deseos extramaritales que han tenido que reprimir, la paranoia acerca de la lealtad de quienes los rodean o el ansia de ejercer violencia contra un enemigo detestable. Inconscientemente, su sombra anhela salir a la luz. Y es entonces cuando hace su aparición el facilitador, uno de los cortesanos más astutos y diabólicos.

Estos individuos suelen estar cerca de su propia sombra, conscientes de sus ambiciones más oscuras. Probablemente en la niñez sintieron muy hondo esos deseos pero tuvieron que reprimirlos, lo que volvió a éstos mucho más poderosos y obsesivos. Como adultos, buscan cómplices con quienes puedan sacar a relucir esa sombra. Son expertos en detectar deseos reprimidos en los demás, incluidos los líderes. Pueden iniciar una conversación para plantear temas tabú, aunque en una forma inofensiva. El líder se rinde a ese espíritu y se abre un poco. Habiendo establecido contacto con la sombra del líder, el facilitador lleva esto más lejos, con sugerencias de posibles acciones, formas de desahogar las frustraciones del líder, al tiempo que él lo maneja todo y sirve de protección.

Charles Colson, consejero especial de presidente Nixon, forjó justamente ese papel. Sabía que su jefe era muy paranoico respecto a todos los enemigos que supuestamente lo rodeaban. Nixon estaba muy inseguro también de su masculinidad y ansiaba castigar a sus presuntos enemigos y pavonearse. Sentía una enorme frustración por no poder cumplir esos deseos. Colson explotaba sus peores instintos, permitiendo que los desahogara en reuniones e insinuando después formas de consumarlos, como planes de venganza contra odiados reporteros. Esto era muy tentador para Nixon, y demasiado terapéutico como para rechazarlo. Colson compartía algunos de esos mismos deseos ocultos sádicos, así que ésa era para él la manera perfecta de saciar su propia sombra.

En cualquier corte, habrá inevitablemente quienes posean un carácter

mezquino y vivan para intrigar y cortar cabezas. No son explícitamente violentos ni malvados, pero tienen menos escrúpulos que los demás. Si son facilitadores y engatusan a los demás para poder ocupar un puesto cerca del jefe, es muy poco lo que podrás hacer contra ellos. Es demasiado riesgoso contrariar a estos sujetos, a menos que lo que planean sea tan malévolo que valga la pena que arriesgues tu posición para detenerlos. Ten la seguridad de que su carrera será corta. Suelen ser la víctima si lo que promovieron, o ejecutaron, se hace del conocimiento público. Toma en cuenta que podrían tratar de hacerte a ti mismo una jugarreta. No des siquiera el primer paso en cualquier acción turbia en la que quieran involucrarte. Tu impecable reputación es lo más importante que tienes. Mantén una distancia cortés.

El bufón de la corte: casi no hay corte sin su bufón. En el pasado, los bufones se ponían capas y campanas, pero hoy adoptan las más diversas variedades y apariencias. Pueden ser el cínico y burlón de la corte, aquel con licencia para reírse de casi todo y todos, a veces incluso de los líderes mismos, quienes lo toleran porque exhibe su aparente falta de inseguridad y sentido del humor. Otra variedad es el rebelde domesticado. Estos individuos tienen permitido violar el código de vestir, exhibir una conducta relajada y abrazar opiniones poco convencionales. Pueden ser un tanto extravagantes. En las reuniones, a diferencia de todos los demás, se les permite ofrecer opiniones descabelladas contrarias al grupo. Estos inconformistas demuestran que los líderes alientan el libre intercambio de opiniones, al menos en apariencia.

Estos sujetos adoptan su papel porque en el fondo temen la responsabilidad y el fracaso. Saben que como bufones no se les toma en serio y se les concede poco poder. Su humor y manías les otorgan un lugar en la corte sin el estrés de tener que hacer cosas. Su “rebeldía” nunca representa una amenaza o reto al orden imperante. De hecho, logran que los demás miembros del grupo se sientan un poco superiores al excéntrico, y más cómodos en adecuarse a las normas.

Jamás consideres su existencia como señal de que puedes imitar libremente su conducta. Sólo hay un bufón por corte por una razón. Si sientes el impulso del rebelde contra las normas del grupo, escóndelo lo más sutilmente posible. A menudo, la corte moderna tolerará diferencias de aspecto, pero no en las ideas y la corrección política. Más vale que reserves tu inconformidad para tu vida privada, o hasta que hayas amasado más poder.

El espejo: estos individuos suelen estar entre los cortesanos más exitosos,

porque son capaces de ejercer al máximo el doble juego; son expertos en encantar a los líderes *y* los demás cortesanos, lo que les permite mantener una amplia base de apoyo. Su poder se sustenta en la idea de que en el fondo todos son narcisistas. Son expertos en reflejar los ánimos e ideas de la gente, para hacerla sentir validada sin presentir la manipulación, en contraste con el empleo de la lisonja.

En la corte de Franklin Delano Roosevelt, Frances Perkins, la secretaria del Trabajo y asesora de mucho tiempo del presidente, era la consumada practicante de este juego. Tenía altos niveles de empatía y captaba a la perfección los estados de ánimo de Roosevelt. Se adaptaba a ellos. Sabía que a él le encantaba oír historias, así que cualquier idea que le presentaba iba revestida con alguna clase de línea argumental, lo que fascinaba al presidente. Lo escuchaba con más atención que nadie y más tarde podía referir al pie de la letra algo “brillante” que él había dicho, lo que demostraba lo bien que lo había escuchado.

Si iba a recomendar una acción que pudiera hallar cierta resistencia, la formulaba como una vieja idea de Roosevelt, aunque con una ligera modificación propia. Podía descifrar el significado de varias clases de sonrisas, así que sabía cuándo avanzar con su idea y cuándo parar en seco. Y se aseguraba de confirmar la idealizada imagen que tenía el presidente de sí mismo como noble guerrero en lucha permanente a favor de los desheredados. Ante los demás cortesanos se presentaba en la forma menos amenazadora del mundo, sin alardear jamás de su influencia sobre su jefe y aplicando siempre la misma simpatía con todo aquel que se cruzaba en su camino. De este modo, era difícil que alguien se sintiera amenazado por sus facultades, o las envidiara.

Éste es un papel que bien podrías desempeñar en la corte, a causa del poder que concede, pero para conseguirlo tendrás que ser un excelente intérprete de la gente, sensible a sus señales no verbales. Debes ser capaz de reflejar sus estados de ánimo, no sólo sus ideas. Esto la hechizará y hará que baje la guardia. Con los líderes debes estar al tanto de su idealizada opinión de sí mismos y confirmarla siempre de alguna manera, o incluso animarlos a estar a la altura de ella. Quienes se encuentran en la cima están más solos y son más inseguros de lo que te imaginas, y se abalanzarán sobre ese gesto. Como ya se dijo, la adulación desembozada puede ser peligrosa, porque la gente la reconocerá como lo que es, mientras que aun si identifica que la reflejas, se sentirá encantada y querrá más.

El favorito y el saco de boxeo: estos dos tipos de personas ocupan el rango más alto y más bajo en la corte. No hay rey ni reina sin favorito. En contraste con los demás tipos, cuyo poder suele depender de la eficiencia y demostraciones de abyecta lealtad, el ascenso del favorito al poder tiende a basarse en cultivar una relación más personal y amigable. Desde el principio, estos sujetos se comportan con el líder de modo relajado e informal, sin llegar a parecer irrespetuosos. Muchos líderes se mueren de ganas secretas de no tener que ser tan formales y controladores. A veces los líderes demasiado solitarios elegirán a una persona para que ocupe esa posición. Con el favorito compartirán gustosamente secretos y concederán favores, lo que desatará desde luego la envidia de los demás cortesanos.

Esta posición está plagada de peligros. Primero, depende de los amigables sentimientos de los líderes, siempre fugaces. La gente es más sensible a las palabras y acciones de sus amigos, y si se siente un tanto defraudada o traicionada, puede pasar del agrado al odio por el antiguo amigo. Segundo, el favorito recibe un trato tan privilegiado que a menudo se vuelve arrogante y cree tener derecho a todo. Los líderes podrían cansarse de esa viciosa conducta. Los cortesanos envidian de suyo al favorito, cuya creciente arrogancia no hace más que procurarle más enemistades. Cuando los favoritos caen de la gracia —de lo que sobran ejemplos en la historia—, el desplome es duro y doloroso. Nadie sale en su defensa, y como su ascenso no dependió de ninguna habilidad especial, a menudo no tienen adónde ir. Evita ser atraído a esta posición. Haz que tu poder dependa de tus logros y utilidad, no de la amigabilidad de la gente.

Por último, lo mismo que en el patio de recreo infantil, en la corte no falta casi nunca la persona que hace el papel del saco de boxeo, a quien todos son alentados a abuchear para sentirse superiores. Hoy la gente es más cuidadosa y se suma a la corrección política, pero esta necesidad humana de contar con un saco de boxeo está demasiado arraigada en nuestra naturaleza. La gente basará su sensación de superioridad en la supuesta incompetencia, opiniones heterodoxas o falta de sofisticación del saco de boxeo, cualquier cosa que haga sentir a éste diferente e inferior. Gran parte de esta ridiculización ocurrirá a espaldas de las víctimas, pero aun así la sentirán. No incurras en esta dinámica. Te rebajará. Ve a todos los demás en la corte como posibles aliados. En el implacable ambiente de la corte, hazte amigo del saco de boxeo, y exhibe una forma diferente de comportarte y despojar de burlas este juego cruel.

El grupo de la realidad

Cuando un grupo fracasa en una empresa, es común que veamos desarrollarse la dinámica siguiente: la primera reacción es examinar a los actores involucrados y atribuirles culpas. Quizá fue un líder demasiado ambicioso el que causó el fracaso del grupo, o un auxiliar incompetente, o el muy astuto adversario. Tal vez también hubo cierta dosis de mala suerte. El líder o su auxiliar podría ser despedido, e integrado un nuevo equipo. La dirigencia aprende algunas lecciones de lo sucedido, y éstas se comparten. Todos los miembros del grupo se sienten satisfechos y listos para seguir adelante. Años después se repite casi el mismo problema y tipo de fracaso, y se reciclan las mismas y desgastadas soluciones.

La razón de este patrón común es simple: la verdadera culpa reside en la disfuncional dinámica del grupo, que tiende a producir auxiliares incompetentes y líderes presuntuosos. Y a menos que esto se remedie, los problemas seguirán reapareciendo, bajo diferentes rostros.

En una cultura disfuncional, los miembros suelen estar confundidos respecto a sus roles y la dirección general del grupo. En medio de esa confusión, la gente empieza a pensar más en sus intereses e intenciones y forma facciones. Más preocupada por el nivel que ocupa que por la salud del grupo, su ego se vuelve quisquilloso, y ella se obsesiona con quien obtiene más. En este disputado ambiente, las manzanas podridas —los cizañeros, los hombres y mujeres de carácter vil— hallan numerosas formas de causar problemas y promoverse. Quienes sobresalen en maniobras y politiquerías suelen prosperar, ascender a la cima y convertirse en auxiliares. La mediocridad es preferida y recompensada.

Los líderes se ven arrastrados por la disensión y rivalidades internas. Sintiéndose vulnerables, se rodean de cortesanos que les digan lo que quieren oír. En esta asfixiante atmósfera, los líderes incuban planes grandiosos y mal concebidos, incitados por sus endebles cortesanos. Despedir al líder o sus auxiliares no resolverá nada. Los siguientes se contagiarán de lo mismo y serán transformados por la cultura disfuncional.

Lo que debemos hacer para evitar esta trampa es cambiar nuestra perspectiva: en lugar de concentrarnos instantáneamente en los individuos y el drama de las acciones fallidas, debemos centrarnos en la dinámica general del grupo. Repara la dinámica, crea una cultura productiva y no sólo evitarás todos los males anteriores, sino que también desatarás en el grupo una muy

distinta fuerza ascendente.

El origen de una dinámica saludable y funcional es la capacidad del grupo para mantener una estrecha relación con la realidad. Para un grupo, la realidad es la siguiente: el colectivo existe para emprender cosas, terminarlas y resolver problemas. Tiene ciertos recursos de los cuales echar mano: el trabajo y fortalezas de sus miembros, sus finanzas. Opera en un entorno particular casi siempre muy competitivo y en constante cambio. Un grupo saludable pone énfasis antes que nada en el trabajo, en sacar el máximo provecho de sus recursos y adaptarse a todos los ineludibles cambios. Como no pierde tiempo en interminables jugarretas políticas, este grupo puede rendir diez veces más que la variedad disfuncional. Saca a relucir lo mejor de la naturaleza humana: la empatía de la gente, su aptitud para trabajar con los demás en un alto nivel. Éste sigue siendo el ideal para todos nosotros. Llamaremos a este ideal el grupo conectado con la realidad.

No cabe duda de que un verdadero grupo de esta clase es raro en la historia; hasta cierto punto lo vimos en acción en los famosos batallones de Napoleón Bonaparte, los primeros años de IBM bajo Thomas Watson, el gabinete inicial de Franklin Roosevelt, el equipo cinematográfico formado por el gran director John Ford y que trabajó con él durante décadas, o los Bulls de Chicago bajo el entrenador Phil Jackson. De estos y otros ejemplos podemos extraer valiosas lecciones sobre los componentes del grupo conectado con la realidad y el modo en que los líderes pueden configurarlo.

Las siguientes son las cinco estrategias clave para lograrlo, todas las cuales deberían ponerse en práctica. Ten en mente que si heredas una cultura muy establecida y disfuncional, tu labor será más difícil y requerirá más tiempo. Debes ser resuelto en los cambios que deseas efectuar y tener paciencia, atento a que la cultura no te devore lentamente. Concibe esto como una guerra; el enemigo no son los individuos, sino la dinámica grupal disfuncional.

Infunde un propósito colectivo. La fuerza social que impulsa a los individuos a querer pertenecer y encajar es algo que debes advertir y canalizar hacia un propósito elevado. Lo conseguirás si estableces un ideal: tu grupo tiene un propósito definido, una misión positiva que une a sus miembros. Ésta podría ser la creación de un producto único y superior, que facilite la existencia o procure placer, el mejoramiento de las condiciones de los necesitados o la resolución de un problema aparentemente inmanejable. Ésta es la realidad última del grupo, el motivo de que se le haya formado. Ese

propósito no es vago ni tácito, sino que se le formula y publicita claramente. Sea cual fuere el tipo de trabajo implicado, debes hacer hincapié en la excelencia y crear algo de la mayor calidad posible. Ganar dinero o tener éxito debería ser resultado natural de este ideal, no la meta misma.

Para que esto surta efecto, el grupo debe practicar lo que predicas. Cualquier signo de hipocresía o discrepancia evidente entre el ideal y la realidad dará al traste con tus esfuerzos. Establece un historial de resultados que refleje el ideal del grupo. Los grupos tienden a perder contacto con su propósito original, en particular si tienen algún éxito. No ceses de recordarle al grupo su misión, y de adaptarla de ser necesario, sin apartarte nunca de su núcleo.

Nos gusta reducir la conducta de la gente a bajos motivos: codicia, egoísmo, deseo de atención. Sin duda todos tenemos un lado bajo. Pero también poseemos un lado noble y elevado que suele frustrarse sin hallar expresión en el implacable mundo actual. Hacer sentir a la gente parte integral de un grupo que crea algo importante satisface una necesidad humana muy profunda, a menudo desatendida. Una vez que los miembros del equipo experimentan esto, se sienten motivados a mantener viva esa dinámica saludable. Con un espíritu de equipo relativamente alto, el grupo se vigilará solo. La gente mezquina y ególatra se pondrá en evidencia y será aislada. Con claridad acerca de lo que el grupo representa y el rol que debe desempeñar, es menos probable que sus integrantes formen facciones. Todo se vuelve más fácil y fluido si infundes este propósito colectivo.

Conforma el equipo de auxiliares correcto. Como líder de un grupo conectado con la realidad, debes ser capaz de concentrarte en el panorama general y las metas globales más importantes. Tu energía mental es limitada, y debes hacer un uso prudente de ella. El mayor obstáculo es tu temor a delegar autoridad. Si sucumbes al *micromanagement*, tu mente se nublará con todos lo detalles que pretendas controlar y las batallas entre los cortesanos. Tu confusión se filtrará entonces al grupo, y esto arruinará el efecto de la primera estrategia.

Lo que debes hacer desde el principio es cultivar un equipo de auxiliares, imbuido de tu espíritu y el propósito colectivo, a quien puedas confiar el control de la ejecución de las ideas. Para lograrlo, debes tener los estándares correctos: no bases tu selección en la simpatía de la gente y nunca contrates amigos. Necesitas a la persona más competente para el puesto. Concede también gran consideración a su carácter. Algunas personas pueden ser

brillantes, pero al final su personalidad y ego ponzoñosos las convierten en un lastre para el espíritu grupal. (Para más información sobre cómo juzgar el carácter, véase el capítulo 4.)

Selecciona para ese equipo a individuos con habilidades de las que careces; cada uno de ellos debe poseer fortalezas particulares. Deben conocer sus roles. Asimismo, forma un equipo de auxiliares lo más diverso posible en temperamento, antecedentes e ideas. Deben mostrar disposición a expresar sus opiniones y tomar la iniciativa, todo ello en el marco del propósito del grupo. Incluso, deberían poder refutar reglas anticuadas. Sentirse parte de un equipo pero poder aportar la creatividad propia en las tareas les hará sacar lo mejor de sí mismos, espíritu que se extenderá a todo el grupo.

Respecto a este equipo de auxiliares, y el grupo en su conjunto, deberás confirmar que los miembros sean tratados con equidad: nadie tiene privilegios especiales; los premios y castigos se asignan con justicia y equitativamente. Si algunos individuos no cumplen el ideal, deshazte de ellos. Si incorporas entonces a nuevos auxiliares, serán naturalmente absorbidos por la dinámica saludable. Asimismo, dirige con el ejemplo. Si deben hacerse sacrificios, compártelos lo más posible con los miembros. Impedirás de este modo que sientan envidia y rencor, lo que sembraría divisiones e induciría a la gente a la politiquería.

Haz que la información y las ideas fluyan libremente. Conforme el grupo evolucione, tu mayor peligro es la gradual formación de una burbuja a tu alrededor. Los auxiliares, en afán de aligerar tu carga, podrían apartarte de lo que sucede en el grupo y filtrar la información que te proporcionan. Sin darse cuenta, te dirán lo que creen que te complacerá y te aislarán del ruido que es importante oír. Tu perspectiva de la realidad se distorsionará poco a poco, y tus decisiones lo reflejarán.

Sin abrumarte con los detalles, debes establecer una dinámica muy distinta. Considera la comunicación abierta de ideas e información —sobre los rivales, acerca de lo que sucede en las calles o entre tu audiencia— como la savia misma del grupo. Éste fue el secreto del éxito de Napoleón Bonaparte en el campo de batalla. Revisaba personalmente los concisos informes que le enviaban sus mariscales de campo, tenientes y otros subalternos a todo lo largo de la cadena de mando, incluso los soldados rasos. Esto le brindaba varias líneas de perspectiva sobre el desempeño del ejército y las acciones del enemigo. Quería tanta información sin filtrar como fuera posible antes de decidirse por una estrategia. Mantenía esos reportes del conocimiento de unos

cuantos, pero la diversidad era lo que le daba una perspectiva tan clara.

Para lograr esto, alienta conversaciones francas arriba y abajo de la línea, y haz confiar a los miembros en que pueden hacerlo. Escucha a tus soldados rasos. Procura reuniones vivaces, con personas no demasiado preocupadas por lastimar el ego y ofender; persigue la diversidad de opiniones. Para permitir tal apertura, en esas conversaciones no muestres preferencia por ninguna opción o decisión particular, ya que esto inclinará sutilmente al equipo a seguir tus pasos. Incluso, incorpora a expertos y extraños para ampliar la perspectiva del grupo.

Cuanto más amplio sea el proceso de deliberación, mayor será el contacto con la realidad, y mejores tus decisiones. Claro que podrías dedicar demasiado tiempo a este proceso, pero la mayoría de la gente peca de lo contrario y toma decisiones apresuradas con base en información muy filtrada. Establece asimismo la mayor transparencia posible; cuando se tomen decisiones, haz de conocimiento del equipo la forma en que se llegó a ellas y con qué propósito.

Prolonga esta comunicación abierta a la capacidad del grupo para criticarse y juzgar su desempeño, en particular después de cualquier error o fracaso. Convierte esto en una experiencia positiva y vivaz, en la que la atención no se dirige a buscar chivos expiatorios sino al funcionamiento general del grupo, que no estuvo a la altura. El grupo debe aprender y mejorar sin cesar. Aprender de los errores dará al grupo mucha más seguridad para avanzar.

Contagia al grupo de emociones productivas. En el contexto grupal, la gente es por naturaleza más sensible y permeable al estado de ánimo de los demás. Trabaja con la naturaleza humana y convierte esto en algo positivo contagiando al grupo de las emociones adecuadas. La gente es susceptible a los estados de ánimo y actitudes del líder más que a los de cualquier otro. Las emociones productivas incluyen la calma. Phil Jackson, el entrenador de basquetbol más exitoso de la historia, advirtió que muchos otros entrenadores intentaban animar al equipo antes de un partido, para emocionarlo y hasta hacerlo enojar. Pero descubrió que era mucho más productivo infundir una serenidad que ayudara a los jugadores a ejecutar el plan de juego y no exagerar los altibajos del encuentro. Como parte de esta estrategia, mantén siempre la atención del grupo en terminar tareas concretas, lo que naturalmente lo asentará y tranquilizará.

Contagia al grupo de la resolución que emana de ti. No te dejes contrariar

por los reveses; sigue adelante y resuelve los problemas. Sé persistente. El grupo se dará cuenta de esto y a los individuos les avergonzará ponerse histéricos por el menor cambio de fortuna. Contagia al grupo de seguridad, pero evita que ésta raye en presunción. Tu seguridad y la del grupo se desprenden sobre todo de un exitoso historial. Cambia periódicamente las rutinas, sorprende al grupo con algo nuevo o desafiante. Esto lo avispará y evitará la complacencia que puede instaurarse en cualquier grupo que alcanza el éxito.

Pero sobre todo, mostrar intrepidez y apertura a nuevas ideas tendrá el efecto más terapéutico. Los integrantes del equipo se pondrán menos a la defensiva, lo que los alentará a pensar más por sí mismos y no operar como autómatas.

Forja a un grupo probado en la batalla. Es esencial que conozcas bien al grupo, sus fortalezas y debilidades y lo más que puedes esperar de él. Pero las apariencias engañan. En su trabajo diario, la gente puede parecer motivada, despierta y productiva. Pero añade un poco de estrés o presión, o incluso una crisis, y pronto verás en ella un lado completamente distinto. Algunos pensarán más en ellos mismos y se desconectarán del espíritu grupal; otros se pondrán demasiado ansiosos y contagiarán al grupo de sus temores. Una parte de la realidad que debes controlar es la fortaleza *auténtica* de tu equipo.

Debes ser capaz de evaluar la relativa resistencia interior de la gente antes que el equipo se sumerja en una crisis. Asigna a varios miembros tareas relativamente difíciles o fechas límite más cortas que de costumbre, y ve cómo responden. Algunas personas estarán a la altura de las circunstancias e incluso rendirán más bajo presión; considéralas un tesoro por proteger. Dirige al equipo en una acción novedosa y un poco más arriesgada de lo normal. Observa con atención cómo reaccionan los individuos al menor grado de caos e incertidumbre inducido de ese modo. Por supuesto que después de cualquier crisis o fracaso, usa esos momentos para revisar la fortaleza interna de la gente o falta de ella. Puedes tolerar a algunos individuos temerosos que tengan otras virtudes, pero no demasiado.

Al final, lo que necesitas es un grupo que haya librado algunas guerras, las haya enfrentado razonablemente bien y esté ya probado en la batalla. No se arredrará a la vista de nuevos obstáculos, sino que los acogerá con gusto. Con un grupo así, podrás rebasar poco a poco los límites de lo que puedes pedirle, y sus miembros sentirán una poderosa fuerza ascendente para vencer los

desafíos y demostrar su valía. Ese grupo podrá mover montañas.

Por último, nos agrada mirar por la salud psicológica de los individuos y la forma en que un terapeuta podría remediar algún problema que tengan. Pero lo que no consideramos es que estar en un equipo disfuncional puede volver inestables y neuróticos a los individuos. También lo contrario es cierto: si participamos en un grupo funcional conectado con la realidad, nos sentiremos más sanos y realizados. Tales experiencias son memoriales y cambian la vida. Aprendemos el valor de cooperar a un más alto nivel, de ver nuestro destino entrelazado con el de quienes nos rodean. Desarrollamos más empatía. Adquirimos confianza en nuestras capacidades, que un grupo así recompensa. Nos sentimos conectados con la realidad. La fuerza ascendente del grupo tira de nosotros, y nuestra naturaleza social alcanza el alto nivel al que está llamada. Es nuestro deber como seres humanos instruidos crear tantos de esos grupos como sea posible, a fin de que la sociedad sea más saludable.

> *La locura es rara en los individuos, pero en grupos, partidos, pueblos y eras es la regla.*
>
> —FRIEDRICH NIETZSCHE

15

HAZ QUE QUIERAN SEGUIRTE

LA LEY DE LA INCONSTANCIA

Aunque los estilos de liderazgo cambian con el tiempo, una constante permanece: las personas siempre son ambivalentes respecto a quienes están en el poder. Quieren ser dirigidas, pero también sentirse libres; desean que las protejan y disfrutar de prosperidad sin hacer sacrificios; adoran al rey y quieren matarlo. Cuando eres el líder de un grupo, la gente está continuamente dispuesta a volverse contra ti en cuanto parezcas debilitarte o experimentes un revés. No sucumbas a los prejuicios de la época, imaginando que lo que debes hacer para ganar su lealtad es mostrarte como su igual o amigo; la gente dudará de tu fortaleza, desconfiará de tus motivos y reaccionará con disimulado desprecio. La autoridad es el delicado arte de aparentar poder, legitimidad y justicia, al mismo tiempo que consigues que las personas se identifiquen contigo como un líder a su servicio. Si deseas liderar, debes dominar este arte muy pronto en tu vida. Una vez que te ganes la confianza de la gente, te apoyará como líder, por malas que sean las circunstancias.

LA MALDICIÓN DEL MÉRITO

La mañana del sábado 14 de enero de 1559, ingleses de todas las clases y edades se congregaron en las calles de Londres. Era el día anterior a la coronación de su nueva soberana, Isabel Tudor, de veinticinco años de edad y a quien más tarde se le conocería como la reina Isabel I. Por tradición, el

nuevo monarca encabezaba siempre una procesión ceremonial por la ciudad. Para la mayoría, ésta sería la primera vez que vieran a Isabel.

Entre la multitud, algunas personas estaban ansiosas: Inglaterra se encontraba en malas condiciones económicas, ya que el gobierno estaba muy endeudado; había mendigos por doquier en las calles de las grandes ciudades, y ladrones merodeaban por el campo. Peor todavía, el país acababa de pasar por algo muy cercano a una guerra civil entre católicos y protestantes. El padre de Isabel, Enrique VIII (1491-1547), había creado la Iglesia de Inglaterra y procedido a transformar su nación en un país protestante. La hija del primer matrimonio de Enrique se había convertido en la reina María I en 1553 e intentado hacer volver a Inglaterra al redil católico, para lo cual inició una especie de inquisición inglesa que le valió el mote de “María la Sanguinaria”. Tras la muerte de ésta a fines de 1558, Isabel era la siguiente en la línea de sucesión, pero ¿era ése un momento oportuno para que Inglaterra fuera gobernada por una mujer tan joven e inexperta?

Otros eran moderadamente optimistas: como la mayoría de los ingleses, Isabel era una firme protestante y devolvería el país a la Iglesia de Inglaterra. Pero optimista o pesimista, nadie en ningún bando sabía mucho de ella. Después de que Enrique VIII hizo ejecutar con base en cargos infundados a Ana Bolena, su segunda esposa y madre de Isabel, cuando ésta no había cumplido aún los tres años de edad, la pequeña pasó de una madrastra a otra, y su presencia en la corte fue mínima. El pueblo inglés sabía que su infancia había sido difícil y que la reina María la detestaba, al grado de haberla encerrado en la Torre de Londres en 1554. (Deseaba que se le ejecutara por conspirar contra la corona, pero no reunió evidencias suficientes.) ¿Cómo habían afectado esas experiencias a la joven Isabel? ¿Era tan impetuosa como su padre o tan arrogante como su media hermana, María? Era tanto lo que estaba en juego que a todos los mataba la curiosidad de saber más acerca de ella.

Para los ingleses, la procesión era un día de celebración y alegría, e Isabel no los decepcionó. Fue todo un espectáculo: coloridos tapices en las paredes exteriores de las casas, estandartes y banderolas en cada ventana, músicos y bufones en las calles para entretener a la muchedumbre.

Mientras caía una nieve ligera, la reina en ciernes apareció en las calles, y dondequiera que pasaba la gente guardaba silencio. Transportada en una litera abierta, vestía un hermoso y dorado manto real y las más magníficas joyas. Tenía un rostro angelical y vivaces ojos negros. Pero mientras la procesión

avanzaba y se ejecutaban varios desfiles en su honor, los ingleses vieron algo que no habían presenciado nunca ni habrían concebido jamás: a la reina parecía agradarle mezclarse con la multitud, y con los ojos anegados en lágrimas escuchaba las peticiones y bendiciones de los londinenses más pobres.

Cuando hablaba, su forma de hacerlo era natural e incluso coloquial. Le emocionaba el creciente entusiasmo del gentío, y su afecto por el pueblo en las calles era obvio. Una anciana muy pobre le tendió una rama seca de romero para desearle buena suerte, e Isabel la conservó en su mano todo el día.

Un testigo escribió acerca de la heredera del trono: “Si alguien posee el don o elegancia de ganarse el corazón de la gente es esta reina. […] Todas sus facultades estaban en movimiento, y cada uno de éstos semejaba una acción bien dirigida: depositaba la mirada en alguien, escuchaba a otro, juzgaba a un tercero y hablaba con un cuarto; su espíritu parecía hallarse por doquier sin perder su entera presencia en un solo sitio. Se compadecía de algunos, loaba a otros, agradecía a unos más, bromeaba con algunos de forma por demás grata e ingeniosa […] al tiempo que repartía sonrisas, miradas y reverencias […] que la gente correspondía con redoblados testimonios de júbilo, tras de lo cual, elevándolo todo al nivel más desmedido, llenó los oídos de todos con las más extremadas alabanzas de su princesa”.

Esa noche, la ciudad de Londres rebosaba de relatos sobre la jornada. En casas y tabernas, la gente comentaba la extraña y electrizante presencia de Isabel. Reyes y reinas aparecían a menudo ante la gente, pero rodeados de demasiada pompa y ansiosos de guardar distancias. Esperaban que la gente obedeciera y los adorara. Isabel, en cambio, parecía ansiosa de ganarse el amor *del pueblo*, lo que encantó a todos los que la vieron ese día. Mientras esta noticia recorría el país, entre los ingleses comenzó a prosperar el afecto por su nueva reina, quien les hacía abrigar esperanzas en su flamante régimen.

Antes de su coronación, Isabel había hecho saber a sir William Cecil que lo elegiría como su ministro de más confianza. Cecil, trece años mayor que la reina, había sido un importante consejero de Eduardo VI, el medio hermano de Isabel que gobernó tras la muerte de Enrique VIII en 1547, de los nueve años de edad hasta su muerte, a los quince. Cecil conocía a Isabel desde que ella tenía catorce años; compartían intereses intelectuales y ambos eran firmes protestantes; mantenían muchas conversaciones animadas y una amigable

afinidad. Además, Cecil la entendía bien. Ella era sumamente inteligente, había leído mucho y dominaba varias lenguas. Solían jugar ajedrez, y ella lo impresionaba con su paciente estilo y la forma en que le tendía elaboradas trampas en el tablero.

Sabía que Isabel había sido educada por la adversidad. Había perdido no sólo a su madre a muy tierna edad, sino también a la más querida de sus madrastras, Catherine Howard, cuando tenía ocho años. Catherine había sido la quinta esposa de Enrique VIII y era prima de Ana Bolena. Enrique la había hecho decapitar sobre cargos infundados de adulterio. Cecil sabía asimismo que los pocos meses que Isabel había pasado en la Torre de Londres habían tenido un efecto traumático en ella, pues suponía que se le ejecutaría en cualquier momento. Había emergido de todas esas experiencias como una joven notablemente afable, pero Cecil sabía que detrás de esa apariencia ella era enérgica, temperamental e incluso maquiavélica.

Cecil también estaba seguro de algo más: gobernar no era cosa de mujeres. La reina María había sido la primera verdadera soberana de Inglaterra, y resultó un desastre. Todos los ministros y administradores del gobierno eran hombres, y una mujer no podría estar a su altura, como tampoco a la de los diplomáticos extranjeros. Las mujeres eran demasiado sentimentales e inestables. Isabel poseía sin duda una mente muy capaz, pero no tenía la resiliencia necesaria para el puesto. Así, Cecil había hecho un plan: él y su cohorte tomarían poco a poco las riendas, y aunque la reina haría sugerencias, en lo esencial seguiría la orientación de sus ministros. La harían casar lo más pronto posible, de preferencia con un protestante, y su esposo terminaría por hacerse cargo y asumir el poder como rey.

Casi desde el principio del reinado de Isabel, sin embargo, Cecil se percató de que su plan no sería fácil de ejecutar. La reina era muy testaruda y pensaba por sí sola. En cierto sentido, él se llevó sin remedio una viva impresión. En su primer día en el trono, Isabel celebró una reunión y les dejó claro a sus futuros consejeros que sabía más que ellos acerca del estado financiero del país; estaba resuelta a volver solvente al gobierno. Nombró a Cecil secretario de Estado y procedió a reunirse con él varias veces al día, sin darle un momento de reposo.

A diferencia de su padre, que había permitido a sus ministros que se hiciesen cargo de las cosas para que él pudiera dedicarse a cazar y perseguir jovencitas, Isabel quería estar en todo; a Cecil le asombró que dedicara tantas horas al trabajo, en el que se sumergía mucho más allá de la medianoche. Era

muy estricta en lo que esperaba de él y los demás ministros, y en ocasiones podía ser bastante intimidatoria. Si la complacía con palabras o actos, la reina era toda sonrisas y un tanto coqueta. Pero si algo salía mal o él discrepaba ruidosamente, le retiraba la palabra durante varios días y él volvía a casa hirviendo de ansiedad. ¿Había perdido su confianza? A veces lo miraba con aspereza o incluso lo recriminaba al atronador estilo de Enrique VIII. No, la reina no sería fácil de manejar, y poco a poco él se descubrió esmerándose más que nunca en impresionarla.

Como parte de su plan para que los hombres tomaran lentamente el poder, se hacía cargo de que toda la correspondencia de gobiernos extranjeros pasara primero por su escritorio. Mantenía a oscuras a la reina en varios asuntos importantes. Luego descubrió que ella se había enterado de esto y que había ordenado a sus espaldas que toda la correspondencia diplomática se le entregara a ella. Era como una partida de ajedrez, y ella lo aventajaba por varias jugadas. Molesto, la acusó de socavar su trabajo, pero ella no cedió y le dio una respuesta muy lógica: a diferencia de él, ella hablaba y leía todas las principales lenguas europeas y comprendía sus matices, así que era mejor para todos que dirigiera personalmente la diplomacia y pusiera al tanto a los ministros de los asuntos extranjeros. Era inútil discutir, y él se dio cuenta muy pronto de que en lo tocante a manejar esa correspondencia y las reuniones con diplomáticos, Isabel era una negociadora maestra.

Su resistencia se disipó poco a poco. Isabel se mantendría a cargo, al menos durante los primeros años de su reinado. Pero luego se casaría y engendraría el necesario heredero para Inglaterra, y su esposo asumiría el mando. Era antinatural que persistiera en su papel de soltera soberana. Corrían rumores de que había mencionado a varios confidentes que nunca se casaría, pues temía pavorosamente al matrimonio por lo que había visto con su padre. Cecil no los podía tomar en serio. Aunque ella no cesaba de repetir que lo único que importaba era el bien del país, mantener a Inglaterra sin un heredero visible era arriesgarse a una futura guerra civil. Sin duda, ella era capaz de entender esto.

La meta de Cecil era sencilla: lograr que la reina aceptara casarse con un príncipe extranjero a fin de forjar una alianza que beneficiara a la nación en su debilitada situación. Sería preferible que se tratara de un príncipe protestante, pero mientras no fuera católico, Cecil aprobaría cualquier elección. Los franceses le ofrecían un posible matrimonio con su rey, Carlos IX, de catorce años de edad, en tanto que los Habsburgo promovían un

matrimonio con el archiduque Carlos de Austria. El gran temor de Cecil era que se casara con el hombre del que estaba enamorada, Robert Dudley, conde de Leicester, un sujeto de condición inferior a la de ella que provocaba toda suerte de disensiones e intrigas en la corte inglesa.

Mientras representantes de diferentes países presionaban en su favor, Isabel parecía favorecer a uno y luego se desanimaba. Si los españoles causaban de pronto dificultades en la Europa continental, ella iniciaba negociaciones matrimoniales con los franceses, para hacer temer repentinamente al rey Felipe II de España una alianza franco-inglesa, o con el archiduque Carlos de Austria para infundir temor tanto a franceses como españoles. Practicó este juego durante varios años. Le confesó a Cecil que no tenía el menor deseo de convertirse en esposa, pero cuando el parlamento amenazaba con recortar fondos si no prometía casarse, Isabel se ablandaba y negociaba con alguno de sus pretendientes. Más tarde, una vez asegurados los fondos del parlamento, buscaba alguna excusa para suspender las conversaciones nupciales: el príncipe, rey o archiduque era demasiado joven, demasiado católico, no era de su tipo, era demasiado afeminado, etcétera. Ni siquiera Dudley era capaz de quebrar su resolución y convencerla de que se casara con él.

Tras varios años de esto y más que exasperado, Cecil entrevió por fin el juego. No podía hacer nada, pero al mismo tiempo había acabado por comprender que la reina Isabel I era casi sin duda una gobernante más capaz que cualquiera de sus rivales extranjeros. Era tan frugal en los gastos que el gobierno ya no estaba endeudado. Mientras España y Francia se arruinaban con guerras incesantes, Isabel mantenía prudentemente a Inglaterra fuera de todo conflicto, y pronto la nación prosperaba. Aunque era protestante, trataba bien a los católicos ingleses, y los enconados sentimientos de las guerras religiosas de la década anterior se habían evaporado ya casi por completo. “No ha habido nunca una mujer más sabia que la reina Isabel”, escribiría más tarde, así que al final se olvidó del asunto matrimonial y el país se acostumbró despacio a la idea de la reina virgen, casada con sus súbditos.

Al paso de los años, sin embargo, una cuestión no dejaba de corroer el afecto del pueblo por la reina e hizo incluso que Cecil empezara a dudar de su capacidad: el destino de María, reina de Escocia, prima de Isabel. María era una católica indeclinable, mientras que Escocia se había vuelto en gran medida protestante. María era la siguiente en la línea de sucesión de Inglaterra, y muchos católicos aseguraban que era de hecho su reina legítima.

Los escoceses habían acabado por despreciarla a causa de sus sentimientos religiosos, sus aventuras adúlteras y su aparente participación en el asesinato de su esposo, lord Darnley. En 1567 fue obligada a abdicar en favor de su pequeño hijo, Jacobo VI. Al año siguiente escapó de la cárcel escocesa donde se encontraba y huyó a Inglaterra, para ponerse en manos de su prima.

Isabel tenía razones más que sobradas para menospreciar a María y devolverla a Escocia. Era su polo opuesto: egoísta, veleidosa e inmoral. Católica ferviente, atraía en Inglaterra y más allá a todos los que deseaban destituir a Isabel y coronar a una católica. No era confiable. Pero para consternación de Cecil, los consejeros reales y el pueblo inglés, Isabel permitió que María permaneciera en el país, bajo una tolerante modalidad de arresto domiciliario, que no tenía sentido en términos políticos. Esto enfureció a los escoceses y amenazó las relaciones entre ambos países.

Mientras María empezaba a conspirar en secreto contra Isabel y por todas partes surgían llamados de que se le ejecutara por traición, la reina se negaba inexplicablemente a dar el que parecía el paso racional. ¿Todo se reducía a la protección de una Tudor por otra? ¿Temía el precedente de ejecutar a una reina y lo que eso podría significar para su propio destino? En cualquier caso, la hacía lucir débil y egoísta, como si lo que más importara fuera proteger a una reina colega.

En 1586, María se involucró en el complot más audaz para asesinar a Isabel y convertirse en reina de Inglaterra. Contaba con el respaldo secreto del papa y los españoles, y ahora había pruebas irrefutables de su participación en la conspiración. Esto indignó a la gente, a la que le bastaba imaginar la sangrienta guerra civil que la consumación del complot habría desencadenado. Esta vez, las presiones sobre Isabel fueron inmensas; por más que María hubiera sido reina, tenía que ser ejecutada. No obstante, Isabel vaciló una vez más.

Pese a que María fue condenada en un tribunal, Isabel no era capaz de firmar la orden de su ejecución. Ante Cecil y quienes en la corte la trataban todos los días, la reina no se había mostrado nunca tan angustiada. Por fin, en febrero del año siguiente, cedió a la presión y firmó la orden. María fue decapitada al día siguiente. El país estalló en celebraciones; Cecil y los demás ministros lanzaron un suspiro de alivio. No habría más conspiraciones contra Isabel, lo que volvía más llevadera la falta de un heredero. Pese a la aparente impropiedad con que ella había manejado la situación, el pueblo inglés la perdonó pronto. Había demostrado que podía poner el bienestar del país por

encima de sus consideraciones personales, y su renuencia hizo que la decisión final pareciera más heroica.

Felipe II de España tenía muchos años de conocer a Isabel, habiéndose casado con su media hermana, María I. Cuando ésta apresó a Isabel en la Torre de Londres, Felipe consiguió ablandarla y liberar a Isabel. La joven le había causado muy buena impresión, y admiraba su inteligencia. Pero con el tiempo se empeñó en temerla y despreciarla. Era el principal obstáculo para su meta de restablecer el predominio católico, y tendría que darle una lección de humildad. En su mente, ella no era la legítima reina de Inglaterra. Así, comenzó a internar a escondidas sacerdotes jesuitas en Inglaterra, para que difundieran la fe católica y fomentaran calladamente la rebelión. Reforzó su marina y se preparó de modo furtivo para la así llamada Empresa de Inglaterra, una gran invasión que arrollaría la isla y restauraría el catolicismo. La ejecución de María, reina de Escocia, fue la gota que derramó el vaso; había llegado el momento de invadir.

Felipe estaba sumamente seguro del éxito de la Empresa. Con el paso del tiempo, había medido a su gran rival. Ella era ingeniosa y astuta, pero tenía una enorme desventaja: era mujer. Como tal, no era la indicada para encabezar una guerra. De hecho, todo apuntaba a que temía el conflicto armado, pues siempre negociaba con miras de evitarlo. Nunca había prestado mucha atención a su ejército. La marina inglesa era relativamente pequeña; sus naves no eran ni por asomo tan grandes y poderosas como los magníficos galeones hispanos. El ejército inglés era de dar lástima en comparación con el español. Y Felipe contaba con el oro del Nuevo Mundo para financiar el esfuerzo bélico.

Planeó la ejecución de la invasión para el verano de 1587, pero ese año sir Francis Drake atacó las costas españolas y destruyó numerosas embarcaciones en el puerto de Cádiz, donde confiscó valiosos cargamentos de oro. Felipe pospuso la invasión para el año siguiente, al tiempo que aumentaban los costos para mantener a su ejército y construir más galeones.

Había previsto cada detalle de la invasión. Lanzaría una armada invencible de ciento treinta barcos, tripulados por más de treinta mil hombres. Destruirían con facilidad la marina inglesa, se combinarían con una gran fuerza española en los Países Bajos, cruzarían el Canal de la Mancha y llegarían victoriosamente a Londres, donde capturarían a la reina y la juzgarían por haber ejecutado a María de Escocia; él pondría entonces a su

propia hija en el trono de Inglaterra.

La armada fue lanzada al fin en mayo de 1588, y en julio la flota española maniobraba ya en torno a la costa suroeste de Inglaterra. Los galeones hispanos habían perfeccionado cierta forma de guerra: eran tan grandes que se aproximaban a las naves enemigas, las apresaban y las abordaban con prácticamente todo un ejército. Sin embargo, jamás habían trabado batalla con las rápidas y pequeñas naves inglesas, provistas de cañones de largo alcance, y en aguas mucho más agitadas que las del Mediterráneo. Y no les fue bien.

El 27 de julio, la armada ancló en Calais, a unos kilómetros de donde el ejército español la aguardaba. En medio de la noche, los ingleses enviaron, sin tripulantes, cinco "barcos de fuego" —cargados con madera y alquitrán inflamables— en dirección a los anclados galeones. Los intensos vientos de esa noche se encargaron de propagar rápidamente el fuego en todas las embarcaciones. Los galeones intentaron reagruparse en el mar, pero su formación era relajada y dispersa, y las veloces naves inglesas les dispararon como a patos en el agua. Cuando los vientos variaron de nuevo, los españoles tuvieron que replegarse al norte, en las partes más tormentosas del mar del Norte. Con la intención de rodear Inglaterra y retirarse a España, perdieron la mayoría de sus navíos, y más de veinte mil soldados murieron. Los ingleses no perdieron un solo barco y tuvieron sólo un centenar de bajas. Ésta fue una de las victorias más desproporcionadas en la historia militar.

Fue, asimismo, el momento más humillante en la vida de Felipe II. Se retiró a su palacio, donde se encerró durante meses a contemplar el desastre. La armada había dejado a España en bancarrota, y en los años siguientes Inglaterra prosperaría al tiempo que España se convertía en una potencia de segunda. Isabel lo había vencido con su ingenio. Para los demás líderes de Europa que la odiaban, ahora parecía invencible, una soberana por temer. El papa Sixto V, quien la excomulgó y dio su bendición a la armada, exclamó: "¡Miren nada más qué bien gobierna! Es sólo una mujer, señora de la mitad de una isla, pero se ha hecho temer por España, Francia, el imperio, ¡todos!".

En Inglaterra surgió entonces un verdadero culto en torno a la reina virgen, a la que ya se le llamaba "su sagrada majestad". Verla viajar por Londres o pasar en su barcaza por el Támesis parecía una experiencia religiosa.

Sin embargo, un grupo resultó menos susceptible a esa poderosa aura: la nueva generación de hombres que colmaban ahora la corte real. Para ellos, la reina ya no podía ocultar su edad. Respetaban sus logros, pero la veían como

a una figura materna dominante. Inglaterra era una potencia en ascenso. Esos jóvenes ansiaban hacerse un nombre en el campo de batalla y ganar de ese modo la aclamación pública. Isabel, no obstante, frustraba sin cesar ese deseo. Se negaba a financiar una campaña a gran escala para liquidar a Felipe, o para ayudar a los franceses en su pugna con los españoles. Ellos la veían cansada y sentían llegado el momento de que la impetuosa generación masculina dirigiera Inglaterra. Y el joven que terminó por personificar ese nuevo espíritu era Robert Devereux, segundo conde de Essex.

Nacido en 1566, Essex era apuesto y enérgico. Sabía que la reina tenía debilidad por los jóvenes y la encantó al instante, con lo que pasó a ser su nuevo favorito. Él la apreciaba y admiraba de verdad, pero no soportaba que rigiera su destino. Comenzó a ponerla a prueba: le pedía favores, sobre todo monetarios, y ella se los concedía. Parecía que le gustaba mimarlo. Y conforme la relación progresaba, él se convenció de que podría manipularla. Ya la criticaba con insolencia frente a otros cortesanos, y la reina se lo permitía. Sin embargo, ella trazó una línea cuando él solicitaba altos cargos políticos para sus amigos y él mismo, y entonces hacía una rabieta. ¡Era humillante depender de los caprichos de una mujer! Pero días más tarde se tranquilizaba y retornaba a su ofensiva de encanto.

Alejado del poder político, vio que su única oportunidad de fama y gloria era encabezar un victorioso ejército inglés. Isabel le permitió dirigir expediciones militares menores al territorio continental europeo. Sus resultados fueron variables; era valiente, pero no muy bueno para la estrategia. En 1596 la convenció de que le autorizara dirigir un ataque estilo Drake a las costas de España. Esta vez su valor dio fruto y la campaña fue un éxito. Para el pueblo inglés, ahora embriagado con su nueva categoría como potencia europea, Essex representaba un nuevo orgullo, e hizo de él su preferido. Pero Essex quería algo más, y no cesaba de pedir a la reina otra oportunidad en batalla. Atribuía su renuencia a los muchos enemigos que él se había hecho en la corte, hombres que lo envidiaban.

En 1598 llegó a la corte la noticia de que una banda de rebeldes irlandeses bajo el mando de Hugh O'Neill, segundo conde de Tyrone, recorría el territorio irlandés controlado por Inglaterra y causaba estragos. Essex ofreció entonces sus servicios para liderar una fuerza que aplastara a Tyrone. Rogó y persistió hasta conseguir el permiso de Isabel. Seguro de sus poderes sobre la reina, solicitó para la campaña un ejército como no se había reunido nunca en el país. Isabel concedió su deseo. Por primera vez, Essex se sintió

genuinamente apreciado por ella. Isabel tenía la rara habilidad de lograr que él deseara complacerla. Él expresó su gratitud y prometió terminar pronto la encomienda. Irlanda sería el medio para que él llegara a la cima.

Una vez allá, sin embargo, las dificultades se multiplicaron. Era el invierno de 1599; el clima era terrible, y el terreno irremediablemente pantanoso. Essex no conseguía que sus tropas avanzaran. Los irlandeses eran escurridizos y maestros en la guerra de guerrillas. Mientras los ingleses permanecían inmovilizados en sus campamentos, miles de soldados murieron, aquejados de enfermedades, al tiempo que otros tantos desertaban. Essex imaginaba que sus muchos malquerientes en la corte estarían hablando a sus espaldas. Estaba seguro de que la reina y varios ministros estaban conjurando contra él para arruinarlo.

Tuvo que ponerla a prueba de nuevo y pidió refuerzos. La reina accedió, pero le ordenó hallar y combatir por fin a Tyrone. De repente la presión era demasiada, y él culpó a la reina y sus envidiosos cortesanos de intentar apresurarlo. Humillado por la posición en la que se encontraba, para fines del verano había formado un plan que pondría fin a su desgracia de una vez por todas: negociaría en secreto una tregua con Tyrone, volvería a Inglaterra y marcharía sobre Londres con sus tropas. Obligaría a la reina a expulsar a sus malquerientes de la corte y aseguraría su posición como su principal consejero. Aunque se mostraría enérgico, respetaría el lugar de la reina; al verlo en persona y con sus tropas, sin duda que ella cedería.

Luego de atravesar Inglaterra a toda prisa, apareció de pronto una mañana en su recámara, con el uniforme manchado de lodo. Tomada por sorpresa y sin saber si él había ido a arrestarla para consumar un golpe de Estado, la reina mantuvo la calma. Le tendió la mano para que se la besara y le dijo que hablarían de Irlanda más tarde. Su serenidad lo desconcertó; no era eso lo que esperaba. Ejercía sobre él un poder muy extraño. Las posiciones se invirtieron y fue él ahora quien accedió a posponer su conversación para esa tarde. Horas después, fue aprehendido por soldados leales a la monarca y puesto bajo arresto domiciliario.

Seguro de la influencia que tenía sobre ella y de que lo perdonaría de nuevo, le escribió una carta tras otra, en las que se disculpaba por sus acciones. Ella no respondió. Esto no había sucedido antes, y él se alarmó. Por fin, en agosto de 1600, la reina lo puso en libertad. Agradecido, y tramando su retorno, pidió otro favor: que se le devolviese el monopolio que había tenido sobre la venta de vinos dulces en Inglaterra; estaba muy endeudado y ésa era

su principal fuente de ingresos. Para su asombro, ella se negó a satisfacer su solicitud. Jugaba con él, pretendía darle una lección o someterlo, pero eso jamás sucedería. Isabel había llevado todo esto muy lejos.

Se retiró a su casa en Londres y reunió en torno suyo a todos los nobles descontentos en Inglaterra. Él los lideraría hasta la residencia de la reina para que tomaran el país. Predijo que miles de ingleses, que aún lo adoraban, se unirían a su causa e integrarían las filas de sus tropas. A principios de febrero de 1601, puso su plan en acción. Para su consternación, los londinenses permanecieron en sus hogares y lo ignoraron. Al percatarse de la temeridad de esa tentativa, los demás soldados desertaron. Prácticamente solo, Essex se replegó en su casa. Sabía que ése era su fin, pero al menos permanecería desafiante.

Esa tarde fue arrestado por varios oficiales. Isabel dispuso un juicio rápido y Essex fue condenado por traición. Esta vez, la reina no dudó en firmar la orden de ejecución. Durante el juicio, Essex mantuvo un aire insolente. Moriría negando su culpa y rehusándose a pedir perdón.

La noche previa a su decapitación, la reina envió a su capellán a prepararlo para el fin. Frente a ese representante de Isabel, que le transmitió las últimas palabras de la soberana, Essex se desplomó. Todos los momentos en los que él había sentido la autoridad de ella pero había tratado de resistirse a su poder, como aquella mañana en su habitación cuando ella se mostró señorial y dueña de sí, lo agobiaron de súbito. Confesó sus crímenes al capellán. Mezclaba en su cabeza la imagen de su inminente juicio ante Dios con la majestad de la reina, y sintió todo el peso de su traición. Vio el rostro de Isabel frente a él, y se aterró.

Le dijo al capellán: “Debo confesar que soy el más grande, vil e ingrato traidor que haya habido nunca en estas tierras”. La reina tenía razón de ejecutarlo, añadió. Solicitó una ejecución privada para no enardecer a la gente. En sus últimas palabras, pidió a Dios que protegiera a la reina. Se entregó a la muerte con una docilidad y callada dignidad que nadie habría sospechado en él.

Interpretación

Cuando Isabel Tudor se convirtió en reina, comprendía la inmensa fragilidad de su posición. A diferencia de su padre y de casi cualquier otro monarca

inglés, tenía nula credibilidad como gobernante, y ningún respeto ni autoridad en que apoyarse. El país se hallaba en un estado de postración. Ella era demasiado joven, sin experiencia política ni previa proximidad al poder de la cual hubiera podido aprender. Sí, podía esperar cierta obediencia del solo hecho de que ocupara el trono, pero esa lealtad era tenue y podía cambiar con el menor error o crisis. En unos meses o años más se le forzaría a casarse y, como bien sabía, el matrimonio podía causarle toda suerte de problemas si ella no engendraba pronto un heredero.

Peor todavía, Isabel era ambiciosa y muy inteligente; se sentía más que capaz para gobernar Inglaterra. Tenía una visión de cómo resolver sus muchos problemas y transformarla en una potencia europea. El matrimonio sería inconveniente no sólo para ella, sino también para el país. Probablemente tendría que desposarse con un príncipe extranjero, cuya lealtad se mantendría con su país de origen. Él usaría a Inglaterra como peón en los juegos de poder de la Europa continental y agotaría aún más sus recursos. Dado que todo estaba en su contra, ¿cómo podía esperar entonces dirigir por sí sola la nación? Decidió que la única salida era convertir su débil posición en una ventaja, forjando su propia credibilidad y autoridad con la que al final dispusiera de facultades mucho mayores que las que hubiese tenido cualquiera de los reyes anteriores.

Su plan se basó en la lógica siguiente: los reyes y reinas de su tiempo gobernaban con una acendrada sensación de merecerlo todo, debido a su linaje y categoría de semidioses. Esperaban completa obediencia y lealtad. No tenían que hacer nada para ganársela, dado que formaba parte de su elevada posición. Pero esa sensación de merecerlo todo tenía sus consecuencias. Sus súbditos les rendían pleitesía, pero su vinculación emocional con tales soberanos no era muy profunda en la mayoría de los casos. El pueblo inglés sentía la distancia que lo separaba del monarca, y la poca consideración que le tenían sus gobernantes.

Esa sensación de merecerlo todo mermaba también su eficacia política. Los ministros del gobierno se cohibían e intimidaban ante alguien como Enrique VIII, de modo que invertían su energía en aplacar al rey antes que en hacer uso de su inteligencia y facultades creativas. Con esa creencia de merecerlo todo, los gobernantes prestaban menos atención a los detalles de su régimen, demasiado aburridos; las guerras de conquista se volvían su principal medio de conseguir gloria y proveer de riqueza a la aristocracia, pese a que éstas menoscabaran los recursos del país. Estos dirigentes podían

ser increíblemente egoístas; Enrique VIII había ordenado la ejecución de la madre de Isabel para que él pudiera casarse con la más reciente de sus amantes, sin que le importara la imagen tiránica que de este modo proyectaba sobre los ingleses. María, reina de Escocia, también hizo asesinar a su esposo para poder casarse con su amante.

Habría sido fácil que Isabel se ilusionara y esperase simplemente la lealtad que se desprendía de su augusto puesto. Pero era demasiado lista como para caer en esa trampa. Siguió deliberadamente la dirección opuesta. No sentiría merecerlo todo. Mantendría en mente la fragilidad de su posición. No esperaría lealtad con los brazos cruzados, pasaría a la acción. Se ganaría la confianza y credibilidad que requería mediante sus actos a lo largo del tiempo. Demostraría que no era egoísta, que todo lo que hacía estaba motivado por el bien de la nación. Estaría alerta y sería implacable en su tarea. Alteraría el modo en que la gente (súbditos, ministros y rivales extranjeros) la percibía: de mujer débil e inexperta a una figura de autoridad e inmenso poder. Con la forja de firmes lazos con sus ministros y plebeyos, vencería la natural inconstancia de la gente y canalizaría las energías de ésta al propósito de la reconstrucción de Inglaterra.

Sus primeras apariciones ante los ingleses fueron astutamente diseñadas para sentar las bases de un nuevo tipo de liderazgo. Rodeada por la habitual pompa palaciega, introdujo en ella un toque de sentido común, lo que la hizo parecer majestuosa y confortadora al mismo tiempo. No fingió esto. Tras haberse sentido indefensa en su juventud, podía ahora identificarse con la mujer más pobre de Inglaterra. Indicó con su actitud que estaba de su lado, que era sensible a lo que opinara de ella. Quería ganarse la aprobación de la gente. Se apoyaría en esta empatía durante su reinado, y los lazos entre ella y sus súbditos serían mucho más fuertes que los de cualquier gobernante previo.

Con sus ministros, la tarea era más delicada y difícil. Eran un grupo de hombres sedientos de poder, con su ego y necesidad de sentirse más listos que una mujer, y superiores a ella. Dependía de su ayuda y buena voluntad para dirigir el país, pero si revelaba demasiada dependencia, pasarían por encima de ella. Así, desde los primeros días de su régimen, dejó claro algo: ella era sumamente formal; trabajaría más que nadie; reduciría los gastos de la corte aunque eso implicara sacrificar sus propios ingresos, y destinaría toda actividad a sacar a Inglaterra del abismo en que había caído. Mostró pronto su superior conocimiento de las finanzas de la nación y su lado duro en cualquier negociación. En ocasiones dejaba ver su cólera si un ministro pretendía

imponer sus intereses personales, y tales estallidos podían ser muy amedrentadores.

Pero sobre todo, ella era cordial y empática, en sintonía con los diversos estados de ánimo de esos hombres. Pronto, ellos deseaban complacerla y ganarse su aprobación. No trabajar con ahínco o inteligencia suficiente podía significar aislamiento y frialdad, e inconscientemente ellos querían evitar esto. Respetaban el hecho de que ella cumpliera sus elevadas normas. De este modo, colocó poco a poco a sus ministros en la misma posición en que ella se había visto: necesitaban ganarse su confianza y respeto mediante sus actos. Ahora, en lugar de una camarilla de ministros conspiradores y egoístas, la reina disponía de un equipo que trabajaba por promover sus intenciones, y en poco tiempo los resultados hablaron por sí solos.

Con estos métodos, Isabel adquirió la credibilidad que necesitaban, aunque cometió un grave error: la forma en que manejó el caso de María, reina de Escocia. Isabel había caído presa hasta cierto punto de la sensación de merecerlo todo, pues en esa instancia creyó ser más lista que sus ministros y sus personales escrúpulos, inclinados a favor de ejecutar a una colega por sobre cualquier otra cosa. Pagó un precio: sintió desvanecerse el respeto que el pueblo le tenía, y eso le dolió. Pese a que la guiaba el bien del país, en este caso ese bien representaba ejecutar a María. Estaba violando sus propios principios.

Aunque tardó en hacerlo, reconoció su error. Encargó al jefe del servicio secreto inducir a María a participar en una vasta conspiración para eliminarla. Con firmes evidencias de la complicidad de la escocesa, Isabel podría dar el temido paso. Al final venció su resistencia por el bien del país, admitió en esencia su error y se ganó aún más confianza de los ingleses. Fue una respuesta a la opinión pública de la que no era capaz casi ningún otro gobernante de su época.

En cuanto a sus rivales extranjeros, en particular Felipe II, no era ingenua y entendía la situación: nada de lo que había hecho le había ganado el respeto o un respiro de las reiteradas conspiraciones para librarse de ella. La menospreciaban por su condición de reina soltera y mujer aparentemente temerosa del conflicto y la guerra. Ella ignoró en gran medida todo eso y persistió en su misión de asegurar las finanzas de Inglaterra. Pero cuando la invasión pareció inminente, supo que había llegado la hora de probarse como la gran estratega que era. Explotaría el hecho de que Felipe subestimaba su ingenio y reciedumbre como líder.

Si la guerra era necesaria, ella la haría tan económica y eficiente como fuera posible. Invirtió grandes sumas para establecer el más elaborado sistema de espionaje en Europa, lo que le permitió conocer por adelantado los planes de España de invadir, incluida la fecha del lanzamiento de la expedición. Una vez enterada de esto, comisionó y pagó a un ejército hasta el último momento, lo que permitió ahorrar grandes sumas de dinero. Financió los ataques de sir Francis Drake contra la costa y galeones españoles. Esto hizo posible llenar las arcas inglesas y aplazar el lanzamiento de la armada española, lo que implicó costos adicionales para Felipe.

Cuando pareció asegurado que el lanzamiento ocurriría en cuestión de meses, armó de inmediato la marina inglesa y comisionó navíos pequeños y veloces, baratos de construir en gran volumen y más que apropiados para los mares ingleses. A diferencia de Felipe, dejó la estrategia de guerra en manos de sus almirantes, aunque se impuso en un aspecto: quería que combatieran a la armada lo más cerca posible de Inglaterra. Esto les haría el juego a los ingleses, ya que los galeones hispanos no eran aptos para los tormentosos mares del norte, y los soldados de Inglaterra, combatiendo con el respaldo de su nación, lucharían con más fervor. Al final, España cayó en bancarrota y jamás recuperó su pasada gloria, mientras que, bajo Isabel, Inglaterra era ahora la potencia en ascenso. Después de esta gran victoria, sin embargo, la reina resistió los llamados a combatir a España y asestarle un golpe fatal. No le interesaba la guerra por la gloria o conquista, sólo para salvaguardar los intereses del país.

Tras la derrota de la armada española, la autoridad y credibilidad de Isabel parecían invulnerables, pero ella nunca bajaba la guardia. Sabía que con la edad y el éxito aparece por naturaleza aquella temida sensación de merecerlo todo, y la insensibilidad consecuente. Gobernando sola su país, ella no podía permitirse eso. Mantuvo su receptividad a los estados de ánimo de quienes la rodeaban, y se percató de que los jóvenes que ahora ocupaban la corte tenían con ella una actitud muy distinta. Respetaban su posición como reina, pero nada más. De nueva cuenta, ella tendría que luchar contra el ego masculino, pero esta vez sin el respaldo de sus encantos y coquetería juveniles.

Su meta con Essex fue dominarlo y canalizar su espíritu al bien del país, como había hecho con sus ministros. Consintió sus inagotables deseos de dinero y privilegios, a fin de calmar sus inseguridades, pero cuando se trataba de otorgarle poder político, fijaba límites. Él tendría que demostrar su valía, estar a la altura de ella, si quería que se le concedieran tales facultades.

Cuando hacía berrinches, ella conservaba la calma, con lo que demostraba de forma inconsciente su superioridad y necesidad de autocontrol. Cuando quedó claro que era imposible moderarlo, le permitió llegar tan lejos como quisiera en su conspiración, para que arruinara su propia reputación y le permitiese a ella librarse de este cáncer. Y cuando él enfrentó la muerte por su delito, no fue la imagen de Dios lo que lo aterró, sino la de la reina, cuya aura de autoridad agobió por fin al más insolente y engreído de los hombres.

Entiende: aunque ya no hay reyes poderosos en nuestro medio, hoy más personas que nunca operan como si se creyeran miembros de la realeza. Nos sentimos con derecho a ser respetados por nuestro trabajo, por poco que hayamos logrado. Sentimos que los demás deben tomar en serio nuestras ideas y proyectos, por más que no hayamos pensado lo suficiente en ellos ni enriquecido nuestra hoja de servicios. Esperamos que la gente nos ayude en nuestra trayectoria profesional, porque somos sinceros y tenemos las mejores intenciones. Parte de esta modalidad moderna de sentir que nos merecemos todo quizá proceda de que fuimos especialmente mimados por nuestros padres, quienes nos hicieron sentir que todo lo que tocábamos lo volvíamos oro. Otra parte podría provenir de la tecnología que tanto domina nuestra vida actual y nos consiente también. Nos concede facultades inmensas sin tener que esforzarnos. Hemos acabado por dar por sentadas esas facultades, y por esperar que todo en la vida sea igual de rápido y fácil.

Sea cual fuere la causa, eso nos contagia a todos, así que hemos de ver esa sensación de merecerlo todo como una maldición. Nos hace ignorar la realidad: la gente no tiene ninguna razón inherente para confiar en nosotros o respetarnos por el solo hecho de ser quienes somos. Nos vuelve perezosos y ufanos hasta de nuestra más pequeña idea o el primer borrador de nuestro trabajo. ¿Por qué habríamos de elevar nuestro nivel de juego o hacer el esfuerzo de superarnos cuando ya nos sentimos tan extraordinarios? Nos vuelve insensibles y ensimismados. Sentir que los demás nos deben respeto y confianza nos lleva a negar su voluntad, su capacidad para juzgar por sí mismos, y esto es exasperante. Podemos no verlo, pero inspiramos rencor.

Y si somos líderes o sublíderes, el efecto de esa maldición no hace más que agravarse. Inconscientemente, tendemos a recostarnos en nuestro asiento y esperar a que la gente acuda a nosotros a mostrar lealtad y respecto por la alta posición que ocupamos. Actuamos a la defensiva si nuestras ideas son refutadas, lo que pone en duda nuestra inteligencia y saber, así sea sólo en relación con los más pedestres asuntos. Esperamos ciertos privilegios y

concesiones, como si se nos debiera exentar de sacrificios. Si cometemos un error, la culpa es siempre de alguien más, o de las circunstancias, o de un momentáneo demonio interno que escapa a nuestro control. Nunca tenemos la culpa de nada.

Ignoramos cómo afecta esto a nuestros subordinados, porque sólo vemos las sonrisas y gestos de aprobación de la gente a lo que decimos. Pero ella ve más allá. Percibe la sensación de privilegio que proyectamos, lo que con el tiempo reduce su respeto y la aparta de nuestra influencia. En cierto momento decisivo, podría incluso volverse contra nosotros con alarmante rapidez.

Como Isabel, debemos darnos cuenta de que en realidad nos hallamos en una posición débil, y esmerarnos en adoptar la actitud contraria: no esperar nada de quienes nos rodean, de aquellos a quienes dirigimos. No debemos ponernos a la defensiva ni relajarnos, sino actuar: hemos de ganarnos todo lo que recibamos de los demás, lo que incluye sin duda alguna su respeto. Tenemos que demostrar continuamente que valemos. Tenemos que demostrar que nuestra consideración principal no somos nosotros ni nuestro sensible ego, sino el bienestar del grupo. Debemos ser receptivos y empatizar de verdad con los estados de ánimo de la gente, aunque dentro de ciertos límites: seremos severos y despiadados con quienes pongan en evidencia que lo que en verdad persiguen es promoverse a sí mismos. Tenemos que practicar lo que predicamos, trabajar más que los demás, sacrificar nuestros intereses si es necesario y asumir la responsabilidad de nuestros errores. Debemos dar por supuesto que los miembros del grupo seguirán de este modo nuestra guía y demostrarán a su vez su valor.

Con esa actitud, advertiremos un efecto muy distinto. La gente será receptiva a nuestra influencia; en la medida en que nos acerquemos a ella, ella se acercará a nosotros. Desea ganarse nuestra aprobación y respeto. Con tal vinculación emocional, es más fácil que perdone nuestros errores. La energía del grupo no se derrochará en incesantes disputas internas y choque de egos, sino que se dirigirá a cumplir metas y lograr grandes cosas. Y al alcanzar esos resultados, forjaremos un aura de autoridad y poder que no cesará de crecer con el tiempo. Lo que digamos y hagamos tendrá peso extra, y nuestra fama nos precederá.

> *Ése [...] es el camino a la obediencia de la compulsión. Pero hay un camino más corto a una meta más noble, la obediencia de la voluntad. Cuando los intereses de la humanidad están en juego,*

obedecerá de buena gana al hombre al que cree más sabio que ella. Esto se comprueba en todas partes: el enfermo ruega al médico que le indique qué hacer, y la tripulación entera de un barco escuchará al piloto.

—JENOFONTE

CLAVES DE LA NATURALEZA HUMANA

A los seres humanos nos gusta creer que las emociones que experimentamos son simples y puras: amamos a ciertas personas y odiamos a otras, respetamos y admiramos a este individuo, y no tenemos más que desdén por otro. La verdad es que casi nunca es así. *Es una realidad fundamental de la naturaleza humana que nuestras emociones son casi siempre ambivalentes, rara vez puras y simples*. Podemos sentir amor y hostilidad al mismo tiempo, o admiración y envidia.

Esa ambivalencia comenzó en nuestra infancia y fijó el patrón por el resto de nuestra vida. Si nuestros padres eran atentos y cariñosos, recordamos con aprecio nuestra niñez, como un periodo dorado. Lo que olvidamos convenientemente es que aun con tales padres resentíamos nuestra dependencia de su amor y atención. En algunos casos, nos sentíamos sofocados. Ansiábamos imponer nuestra voluntad, mostrar que podíamos valernos por nosotros mismos. Sentirnos tan dependientes de su atención provocaba gran ansiedad por nuestra vulnerabilidad durante su ausencia. Así, ineludiblemente sentíamos cierta hostilidad y deseo de desobedecer, además de afecto.

Si ellos no fueron bondadosos y atentos, se los reprocharemos más tarde, y recordaremos sólo su frialdad y nuestra antipatía presente. Pero olvidamos que en nuestra infancia descartábamos sus rasgos negativos y buscábamos la forma de quererlos pese al trato que nos daban, y que hasta cierto punto nos culpábamos de no merecer su cariño. Dado el hecho de que nuestra supervivencia dependía de ellos, sentir que no nos importaban habría despertado en nosotros demasiada ansiedad. Con momentos de enojo y frustración se combinaban sentimientos de necesidad y amor.

De chicos, entonces, cuando una emoción nos dominaba, la contraria yacía debajo de ella, con un continuo tono ambivalente. De adultos experimentamos una ambivalencia similar con nuestros amigos y pareja

íntima, en particular si nos sentimos dependientes de ellos y vulnerables.

Parte de la razón de esa ambivalencia esencial es que las emociones fuertes y puras son alarmantes. Representan una momentánea pérdida de control. Da la impresión de que negaran nuestra fuerza de voluntad. Las equilibramos de modo inconsciente con las emociones contrarias o rivales. Y parte de esto se deriva del hecho de que nuestros estados de ánimo cambian y se empalman sin cesar. Sea cual sea la causa, no estamos al tanto de nuestra ambivalencia, porque contemplar la complejidad de nuestras emociones es desconcertante, y preferimos basarnos en explicaciones simples de lo que somos y sentimos. Hacemos lo mismo con quienes nos rodean, ya que reducimos nuestra interpretación de sus sentimientos a algo sencillo y digerible. Requeriría mucho esfuerzo y sinceridad de nuestra parte sorprender en acción nuestra ambivalencia subyacente.

Este aspecto fundamental de nuestra naturaleza es particularmente evidente en nuestra relación con los líderes, que asociamos en el inconsciente con figuras paternas. Esta ambivalencia hacia ellos opera del siguiente modo.

Por un lado, reconocemos por intuición la necesidad de líderes. En cualquier grupo, la gente tiene intenciones específicas e intereses en competencia. Los miembros se sienten inseguros de su posición y se empeñan en asegurarla. Sin líderes por encima de esos intereses rivales y que tengan una visión panorámica de las cosas, el grupo estaría en problemas. Nunca se tomarían las decisiones difíciles. Nadie guiaría la nave. Así, anhelamos la presencia del liderazgo e inconscientemente nos sentimos desorientados, y hasta histéricos, si nadie ejerce ese papel.

Por otro lado, tememos y despreciamos a quienes nos aventajan. Tememos que quienes están en el poder se vean tentados a usar los privilegios de su puesto para acumular más poder y enriquecerse, algo que sucede con demasiada frecuencia. Somos también criaturas voluntariosas. No nos agradan la inferioridad y dependencia propias de seguir a un líder. Queremos ejercer nuestra propia voluntad y sentirnos autónomos. Envidiamos en el fondo el reconocimiento y privilegios que los líderes reciben. Esta ambivalencia esencial se inclina del lado negativo cuando los líderes dan indicios de abuso, insensibilidad o incompetencia. Por poderosos que sean, por mucho que los admiremos, bajo la superficie se asienta esa ambivalencia, lo que vuelve notoriamente inconstante e inestable la lealtad de la gente.

Quienes están en el poder sólo ven las sonrisas de sus empleados y el aplauso que reciben en reuniones, y confundirán ese apoyo con la realidad.

No se percatan de que la gente muestra casi siempre tal deferencia a quienes están arriba de ella porque su destino personal está en manos de los líderes y no se puede permitir mostrar lo que de verdad siente. Así, es raro que los líderes perciban esa ambivalencia subyacente, presente incluso cuando las cosas marchan bien. Si los líderes cometen equivocaciones o su poder parece tambalearse, verán de pronto la desconfianza y falta de respeto que se han acumulado de forma invisible, ya que los miembros del grupo o la gente se volverán contra ellos con sorprendente y alarmante intensidad. Analiza las noticias para ver lo rápido que líderes en cualquier campo pierden apoyo y respeto, y lo rápido que se les juzga por su más reciente éxito o fracaso.

Podríamos sentirnos tentados a creer que esa inconstancia es un fenómeno moderno, producto de los salvajes tiempos democráticos que vivimos. Después de todo, nuestros antepasados eran mucho más obedientes que nosotros, o al menos eso creemos. Pero no es así. Hace mucho tiempo, entre culturas indígenas y antiguas civilizaciones, jefes y reyes alguna vez venerados eran sistemáticamente sacrificados si daban muestras de envejecimiento o debilidad; si perdían una batalla; si ocurría una sequía inesperada, lo cual quería decir que los dioses no los aprobaban más, o si favorecían a su clan a expensas del grupo. Esas ejecuciones eran momentos de gran celebración, un lapso para liberar toda la contenida hostilidad hacia los líderes. (Véase *La rama dorada*, de James Frazer, para innumerables ejemplos de esto.)

Quizá de manera inconsciente, nuestros antepasados temían que cualquier individuo perdurara en el poder, porque percibían su aspecto corruptor, y a alguien nuevo podían controlarlo mejor. En cualquier caso, debajo de su obediencia yacía una enorme desconfianza. Nosotros ya no ejecutamos a nuestros superiores, pero lo hacemos simbólicamente en elecciones y en los medios de comunicación, y nos regocijamos al presenciar la caída ritual de los poderosos. Ya no los culpamos de que no llueva, pero sí de cualquier vuelco en la economía, pese a que gran parte de lo que ocurre en ese terreno está fuera de su control. Tal como sucedía en el caso de las lluvias, eso nos hace creer que han perdido la bendición de la buena suerte, de los dioses. Por lo que se refiere a nuestra ambivalencia y desconfianza, no hemos cambiado tanto como creemos.

A lo largo de la historia, sin embargo, líderes notables han sido capaces de erigir bastiones contra esa volatilidad, de ganarse un respeto y apoyo sólidos que les permitieron lograr grandes cosas al paso del tiempo. Pensemos en

Moisés, en el antiguo emperador indio Ashoka, en Pericles (véase el capítulo 1), el general romano Escipión el Africano o la reina Isabel I. En tiempos modernos, podemos pensar en Abraham Lincoln, Martin Luther King Jr., Warren Buffett, Angela Merkel o Steve Jobs. Llamaremos a este poder *autoridad*, en alusión al significado original del término, procedente del latín *auctoritas*, que quiere decir "aumentar o incrementar".

Para los antiguos romanos, quienes fundaron la república poseían una gran sabiduría. Sus antepasados habían demostrado su sapiencia estableciendo instituciones fuertes y perdurables, y transformando una ciudad provincial en la más eminente potencia del mundo conocido. En la medida en que los senadores y líderes romanos volvieran a esa sabiduría básica y encarnaran los ideales de esos fundadores, tenían *autoridad*, una presencia aumentada, mayor prestigio y credibilidad. Esos líderes no tenían que recurrir a discursos ni a la fuerza. Los ciudadanos los seguían por voluntad propia y aceptaban sus ideas o consejos. Cada una de sus palabras y acciones tenían peso extra. Esto les concedía un margen más amplio para tomar decisiones difíciles; no se les juzgaba sólo por su éxito más reciente.

Los romanos eran muy irritables y desconfiados con quienes ocupaban el poder. Su política podía derivar fácilmente en la guerra civil, lo que de hecho ocurrió en varias ocasiones. Tener líderes que exudaran autoridad era una forma de controlar esa combatividad, lograr metas, mantener cierto grado de unidad. Y requería que los líderes personificaran los más altos ideales, los cuales trascendían la mezquindad de la vida política ordinaria.

Este modelo romano, que representa la adhesión a un propósito superior, es aún el ingrediente esencial de toda forma genuina de autoridad. Y así es como debemos operar si queremos establecer esa autoridad en el mundo actual.

Antes que nada, debemos entender la tarea fundamental de cualquier líder: proporcionar una visión de largo alcance, ver el panorama global, trabajar por el bien del grupo y mantenerlo unido. Eso es lo que la gente ansía en sus líderes. Tenemos que evitar en todo momento parecer mezquinos, abusivos o indecisos. Dar muestras de ello generará ambivalencia. Concentrarnos en el futuro y el panorama general debería consumir gran parte de nuestro pensamiento. Con base en esa visión, hemos de fijar metas prácticas y guiar al grupo en ese rumbo. Con la práctica y la experiencia, debemos volvernos diestros en ese proceso visionario. Alcanzar esa maestría nos dará inmensa confianza en nosotros mismos, en contraste con la falsa seguridad de los

presuntuosos. Y cuando exudemos esa confianza, atraeremos a la gente y ella querrá seguirnos.

Al mismo tiempo, sin embargo, debemos ver el liderazgo como una relación dinámica con nuestros dirigidos. Tenemos que comprender que hasta el menor de nuestros gestos ejerce un efecto inconsciente en los individuos. Así, debemos prestar más atención a nuestra actitud, el tono que fijamos. Debemos estar en sintonía con los variables estados de ánimo de los miembros del grupo. Nunca hay que dar por supuesto su apoyo. Nuestra empatía tiene que ser visceral: sentimos en qué momento los miembros del grupo pierden el respeto por nosotros. Como parte de esta dinámica, debemos darnos cuenta de que cuando mostramos respeto y confianza en nuestros subordinados, esos sentimientos serán correspondidos. Los miembros del grupo se abrirán a nuestra influencia. Hemos de empeñarnos en comprometer la voluntad de la gente, hacer que se identifique con la misión del grupo, que desee participar con determinación en el cumplimiento de nuestro propósito superior.

No obstante, esa empatía no debe significar nunca que nos volvamos innecesariamente blandos o nos dobleguemos a la voluntad del grupo. Eso sólo indicaría debilidad. En lo relativo a nuestra tarea primaria —la de ofrecer al grupo una visión y guiarlo a las metas adecuadas—, debemos ser serios e inamovibles. Sí, podemos escuchar las ideas de los demás e incorporar las buenas. Pero debemos tener en mente que poseemos un control más amplio de los detalles y el panorama general. No hemos de sucumbir a presiones políticas para parecer más justos, y debilitar por tanto nuestra visión, que está más allá de la política. Representa verdad y realidad. Tenemos que ser duros y resistentes en cuanto a su realización, y despiadados con quienes quieran sabotearla u oponerse al mayor bien. Firmeza y empatía no son incompatibles, como lo demostró Isabel I.

Cuando los líderes no establecen esos pilares gemelos de autoridad —visión y empatía—, el grupo se siente desvinculado y distante de su dirigencia. Sabe en el fondo que se considera a sus integrantes peones reemplazables. Percibe la falta general de dirección y las constantes reacciones tácticas a los acontecimientos. Así, de forma sutil, empieza a incomodarse y perder respeto. Escucha con menos atención a sus líderes. Dedica más horas al día a pensar en sus intereses y futuro propios. Se une a facciones o las crea. Avanza a la mitad, o un poco más, de su velocidad.

Si, al sentir todo eso, los líderes se vuelven más enérgicos y exigentes, los

miembros del grupo acentuarán su agresividad pasiva. Si los líderes se doblegan y ruegan apoyo, aquéllos sentirán menos respeto todavía, como si ahora fuese el grupo el que liderara al líder. De este modo, los miembros crean demasiadas formas de desavenencia con los líderes, quienes podrían sentir ahora que deben arrastrarlos cuesta arriba. Esta desavenencia, causada por su propia falta de atención, es el motivo de que tantos líderes hagan tan poco y sean tan mediocres.

Por otra parte, si intuitiva o conscientemente seguimos el camino de establecer autoridad, como ya se le describió, tendremos un efecto muy distinto en la dinámica del grupo. La ambivalencia de los miembros o la gente no desaparecerá —lo cual sería contrario a la naturaleza humana—, pero se volverá manejable. Pese a que la gente vacilará aún y tendrá momentos de duda y envidia, perdonará más rápido nuestros errores y abandonará su suspicacia. Habremos establecido confianza suficiente para que así suceda. Además, los miembros del grupo temerán lo que podría ocurrir si dejáramos de ser sus líderes: la falta de unidad y claridad, las malas decisiones. Su necesidad de nosotros es muy fuerte.

Ya no encaramos entonces la invisible desavenencia del grupo, sino lo contrario. Los miembros se sienten comprometidos con la misión. Podemos canalizar su energía creativa en lugar de arrastrarlos. En vista de esa lealtad, será más fácil cumplir metas y realizar nuestra visión. Esto nos concederá aumentar la presencia de la autoridad, en la que todo lo que digamos y hagamos tendrá un peso adicional.

Siempre está a nuestro alcance lograr ese ideal, y si los miembros del grupo pierden respeto y confianza en nosotros, no nos quedará otro remedio que culparnos de ello.

Tu tarea como estudioso de la naturaleza humana es triple: primero, conviértete en un observador consumado del fenómeno de la autoridad, usando como instrumento de medición el grado de influencia que la gente manifiesta sin el empleo de la fuerza ni discursos motivacionales. Inicia este proceso examinando a tu familia y evaluando cuál de tus padres, si alguno, ejerció más autoridad sobre ti y tus hermanos. Analiza a tus maestros y mentores, algunos de los cuales se distinguieron por un poderoso efecto en ti. Sus palabras y ejemplo reverberan todavía en tu mente. Observa en acción a tus jefes, para esclarecer su efecto no sólo en ti, sino también en otros individuos y el grupo en su conjunto. Examina por último a los diversos

líderes que aparecen en las noticias. En todos estos casos, determina la fuente de su autoridad o falta de ella. Discierne los momentos en que su autoridad se desvanece o mengua, y deduce el motivo de ello.

Segundo, desarrolla algunos de los hábitos y estrategias (véase la sección siguiente) que te servirán para proyectar autoridad. Si eres un aprendiz que aspira a una posición de liderazgo, desarrollar pronto esas estrategias te dará una impresionante y atractiva aura en el presente, que hará pensar que estás destinado a ser poderoso. Si ya ocupas un puesto de liderazgo, esas estrategias reforzarán tu autoridad y vinculación con el grupo.

Como parte de este proceso, reflexiona en el efecto que tienes en la gente: ¿no cesas de discutir para tratar de imponer tu voluntad, porque encuentras más resistencia de la esperada a tus ideas y proyectos? ¿La gente asiente cuando escucha tus consejos y después hace lo opuesto? Si apenas comienzas, a veces eso es ineludible: es común que la gente no respete las ideas de quienes ocupan un lugar inferior en la jerarquía; promulgadas por un jefe, esas mismas ideas tendrían un efecto distinto. Sin embargo, en ocasiones eso se deriva de tus actos, ya que infringes muchos de los principios que acaban de describirse.

No confundas las sonrisas y expresiones de los demás con la realidad. Percibe su tensión cuando lo hacen; presta especial atención a sus acciones. Interpreta toda queja como un reflejo de tu autoridad. En general, agudiza tu sensibilidad hacia los demás, y busca en particular los momentos en que *sientes* la falta de respeto de la gente o que tu autoridad decae. Ten en mente, sin embargo, que en ningún grupo faltan nunca las manzanas podridas, personas que protestarán y no serán persuadidas hagas lo que hagas. Ellas viven para ser agresivas-pasivas y debilitar a quienquiera que ocupe una posición de liderazgo. No te molestes en mostrarte empático con ellas; nada dará resultado en su caso. El arte es identificarlas lo más rápido posible y despedirlas o marginarlas. Tener un grupo unido y comprometido también facilitará controlar a esos malévolos sujetos.

Lo tercero y más importante: no caigas presa de los prejuicios contraproducentes de nuestro tiempo, en el que el concepto mismo de autoridad suele malinterpretarse y repudiarse. Hoy confundimos la autoridad con los líderes en general y, como muchos de ellos en el mundo entero se muestran más interesados en preservar su poder y enriquecerse, es natural que dudemos de ese concepto. Vivimos asimismo en una época salvajemente democrática. "¿Por qué habríamos de seguir a una persona con autoridad y

asumir un papel inferior?”, podríamos preguntarnos. “Las personas en el poder deberían limitarse a hacer cosas; la autoridad es una reliquia de reyes. Ya superamos hace mucho tiempo esa etapa.”

Este desdén por la autoridad y el liderazgo se ha filtrado a la cultura occidental. Ya no reconocemos autoridad en las artes. Todos son críticos legítimos, y las normas deben ser personales; el gusto o juicio de nadie debe estimarse superior. En el pasado, la paternidad se consideraba el modelo de autoridad, pero los padres ya no desean verse como figuras de autoridad cuyo papel consiste en inculcarles a sus hijos una cultura y valores particulares. En cambio, los padres desean verse como iguales, con un poco más de conocimiento y experiencia, y la responsabilidad de validar los sentimientos de sus hijos y encargarse de que estén entretenidos y ocupados todo el tiempo. Ahora se asemejan más a amigos mayores. Esta misma dinámica de igualación se aplica a los profesores y estudiantes, contexto en el que el aprendizaje debe ser divertido.

En este ambiente, los líderes se empeñan en creer que son meros cuidadores y deben hacerse a un lado para permitir que el grupo tome las decisiones correctas y haga todo por consenso. O abrigan la idea de que, más que otra cosa, lo que importa es digerir números, consumir la gran cantidad de información hoy disponible. Datos y algoritmos determinarán la dirección a seguir y son la verdadera autoridad.

Todas esas ideas y valores tienen consecuencias indeseables. Sin autoridad en las artes, no hay nada contra qué rebelarse, ningún movimiento previo que poner de cabeza, ningún pensamiento profundo que asimilar para incluso rechazarlo después. Sólo hay un amorfo mundo de tendencias que se disipan con creciente celeridad. Sin los padres como figuras de autoridad, no podemos atravesar la decisiva etapa de rebelión en la adolescencia, en la que rechazamos sus ideas y descubrimos nuestra identidad. Crecemos perdidos, buscando siempre fuera de nosotros mismos esa identidad. Sin profesores ni maestros a los que reconozcamos como superiores y dignos de respeto, no podemos aprender de su experiencia y sabiduría, ni quizá buscar después superarlos con nuevas y mejores ideas.

Sin líderes que dediquen mucha energía mental a prever tendencias y guiarnos a soluciones a largo plazo, estamos perdidos. Y cuando esta situación se vuelve la norma, y porque los seres humanos siempre hemos necesitado alguna modalidad de autoridad como guía, tendemos a aceptar las falsas formas de autoridad que proliferan en tiempos de caos e incertidumbre.

Podría tratarse de un hombre fuerte, que da la ilusión de liderazgo y dirección sin poseer una visión real de adónde ir, sólo ideas y acciones en beneficio de su ego y sensación de control. O podría tratarse del consentidor, el líder que dice astutamente lo que la gente quiere oír, para dar así la impresión de que es sensible al grupo y le brinda lo que quiere. Podría ser el líder amigable, que influye en el estilo y costumbres de los demás, para ofrecer lo último en justicia, diversión y consenso. Podría tratarse igualmente de la autoridad del grupo, particularmente poderosa en la era de las redes sociales: lo que otros dicen y hacen debe ser cierto y respetado, por mero efecto de la magnitud de las cifras. Pero todas estas formas espurias sólo provocan más tumulto, caos y malas decisiones.

Como estudiosos de la naturaleza humana, debemos reconocer los incontables peligros de nuestro prejuicio contra las figuras de autoridad. Reconocer a personas con autoridad en el mundo no es una admisión de nuestra inferioridad, sino una aceptación de la naturaleza humana y la necesidad de tales figuras. Las personas con autoridad no deben ser vistas como interesadas o tiránicas; de hecho, estos atributos disminuyen su autoridad. No son reliquias del pasado, sino individuos que ejercen una función indispensable y cuyo estilo se adapta a los tiempos. La autoridad puede ser un fenómeno eminentemente democrático. Debemos reparar en que lo que se halla detrás de las ideas progresistas de consenso, líder exiguo y el padre como amigo es en realidad un miedo enorme a la responsabilidad, las decisiones difíciles que deben tomarse, la idea de sobresalir y resistir el temporal. Es preciso que sigamos la dirección contraria y aceptemos los riesgos y peligros que acompañan el liderazgo y la autoridad.

En el mundo de hoy, los seres humanos nos hemos vuelto más ensimismados, más tribales y tenaces en nuestro apego a intereses estrechos; la avalancha de información que nos inunda ha terminado por consumirnos; somos aún más volubles en lo que se refiere a los líderes. Así, la necesidad de figuras de autoridad —con una perspectiva elevada, alta sintonía con el grupo y olfato para lo que nos une— nunca ha sido más grande. Por eso tenemos el deber de establecer nuestra autoridad y asumir ese papel indispensable.

Estrategias para establecer autoridad

Recuerda que la esencia de la autoridad es que la gente te siga por voluntad

propia. Que decida acatar tus palabras y consejos. Que necesite tu sabiduría. Claro que en ocasiones quizá tengas que usar la fuerza, premios y castigos, y discursos inspiradores. Es sólo cuestión de grado. Entre menos necesites esos recursos, mayor será tu autoridad. Así que piensa en atraer sin cesar la voluntad de la gente y vencer su ambivalencia y resistencias naturales, justo para lo que están diseñadas las estrategias siguientes. Llévalas todas a la práctica.

Busca tu estilo de autoridad: autenticidad. La autoridad que establezcas debe emerger naturalmente de tu carácter, de las fortalezas que posees. Piensa en ciertos arquetipos de autoridad: uno de ellos se ajustará a la perfección a ti. Un arquetipo notable es el *salvador,* como Moisés o Martin Luther King Jr., un individuo resuelto a liberar a la gente del mal. Los salvadores tienen una profunda aversión a cualquier clase de injusticia, en particular la que afecta al grupo con el que se identifican. Poseen una convicción tan honda y a menudo tal facilidad de palabra que resultan irresistibles para la gente.

Otro arquetipo es el *fundador*. Se trata de alguien que establece un nuevo orden en la política o los negocios. Estos individuos suelen tener un agudo sentido de las tendencias y una gran aversión al orden imperante. Son poco convencionales y de mentalidad independiente. Su mayor satisfacción es probar e inventar algo nuevo. Muchas personas se congregan por naturaleza en torno a los fundadores, porque representan una modalidad de progreso. En relación con este arquetipo está el del *artista visionario*, como Pablo Picasso, el jazzista John Coltrane o el director de cine David Lynch. Estos artistas aprenden las convenciones de su campo y después las ponen de cabeza. Ansían un nuevo estilo y lo crean. Con su habilidad, encuentran siempre una audiencia y seguidores.

Otros arquetipos serían el *buscador de la verdad* (personas que no toleran las mentiras ni la politiquería); el *pragmático sereno* (quienes nada desean más que reparar lo dañado y tienen una paciencia infinita); el *sanador* (con un don para encontrar lo que satisfará y unirá a la gente), y el *maestro* (capaz de inducir a la gente a actuar y aprender de sus errores). Identifícate con alguno de estos arquetipos, u otros perceptibles en la cultura.

Si manifiestas un estilo que te es propio, darás la impresión de que se trata de algo que está más allá de ti, como si tu noción de la justicia o tu olfato para las tendencias procediera de tu ADN o fuera un regalo de los dioses. No puedes evitar luchar por tu causa o crear un nuevo orden. Sin esta naturalidad, podría parecer que tu intento de establecer autoridad es demasiado oportunista

y manipulador, que apoyas una causa o tendencia por mero afán de poder. Cuanto más pronto identifiques tu estilo, mejor; tendrás mas tiempo para pulirlo, adaptarlo en ti y la cultura, y procurarle nuevas facetas que impresionen y fascinen a la gente. Y si has dado muestras de ese estilo desde los inicios de tu carrera, éste dará una apariencia más viva de ser un poder superior al que los demás no pueden resistirse.

Dirige afuera tu atención: la actitud. Los seres humanos somos ensimismados por naturaleza y dedicamos la mayor parte de nuestro tiempo a volcarnos en nuestro interior para considerar nuestras emociones, heridas y fantasías. Desarrolla el hábito de revertir eso lo más posible. Puedes hacerlo de tres maneras. Primero, afina tus habilidades de escucha y abstráete en las palabras y señales no verbales de los demás. Aprende a leer entre líneas lo que dice la gente. Sintoniza con su ánimo y necesidades, y percibe lo que le falta. No confundas sus sonrisas y miradas de aprobación con la realidad; siente su tensión o fascinación de fondo.

Segundo, dedícate a ganarte el respeto de la gente. No te sientas *a priori* con derecho a él; no pongas tu atención en tus sentimientos y lo que te deben los demás en virtud de tu posición o grandeza (mirada a tu interior). Gánate su respeto respetando sus necesidades individuales y demostrando que trabajas por el bien mayor. Tercero, sé un líder con una gran responsabilidad, ya que el bienestar del grupo pende de cada una de tus decisiones. Lo que te impulsa no es llamar la atención, sino brindar los mejores resultados posibles para la mayoría. Abstráete en el trabajo, no en tu ego. Experimenta un firme y visceral lazo con el grupo, ya que tu destino y el suyo están estrechamente entretejidos.

Si exudas esta actitud, la gente lo sentirá y se abrirá a tu influencia. La atraerás por el simple hecho de que es raro encontrar a una persona tan sensible al ánimo de los demás y tan concentrada en los resultados. Esto te hará destacar y al final recibirás más atención por esta vía que exhibiendo tu desesperada necesidad de ser popular y apreciado.

Cultiva el tercer ojo: la visión. En 401 a. C., diez mil mercenarios griegos que combatían a nombre del príncipe persa Darío en su intento por arrebatar el imperio al rey, su hermano, se vieron de pronto en el bando perdedor de la batalla, atrapados en el centro de Persia. Cuando los persas vencedores persuadieron a los líderes de los mercenarios a asistir a una reunión para hablar de su destino y los ejecutaron a todos, resultó claro para los soldados supervivientes que se les ejecutaría también o se les vendería

como esclavos al día siguiente. Esa noche vagaron por el campamento lamentando su destino.

Entre ellos estaba el escritor Jenofonte, quien había acompañado a los soldados en calidad de reportero itinerante. Jenofonte había estudiado filosofía con Sócrates. Creía en la supremacía del pensamiento racional, de ver el panorama completo, la idea general detrás de las fugaces apariencias de la vida ordinaria. Había practicado durante varios años tales habilidades mentales.

Esa noche tuvo una visión de la forma en que los griegos podían salir de aquella trampa y volver a casa. Los vio atravesando rápida y furtivamente Persia, y sacrificando todo por la velocidad. Vio que se marchaban de inmediato, y que aprovechaban el factor sorpresa para ganar distancia. Lo previó todo: el terreno, la ruta a seguir, los numerosos enemigos que afrontarían, el modo en que podían ayudar y utilizar a los ciudadanos que se habían rebelado contra los persas. Los vio prescindir de sus carretas, vivir de la tierra y avanzar con celeridad, aun en el invierno. En el espacio de unas cuantas horas, reunió los detalles de la retirada, inspirado en su visión general de la rápida ruta en zigzag al Mediterráneo y su hogar.

Aunque carecía de experiencia militar, su revelación era tan completa y la comunicó con tanto aplomo que los soldados lo nombraron su líder *de facto*. Esta proeza implicó varios años y numerosos desafíos, durante los cuales Jenofonte aplicó su visión global para determinar una estrategia, pero al final demostró el poder de ese pensamiento racional poniéndolos a salvo pese a que tenían todo en contra.

Este relato contiene la esencia de toda autoridad y el elemento básico para establecerla. La mayoría de la gente está atrapada en el momento. Tiende a exagerar y alarmarse, a ver sólo una estrecha parte de la realidad frente al grupo. No puede abrigar ideas alternas ni priorizar. Quienes mantienen su presencia de ánimo y elevan su perspectiva por encima del momento se valen de las facultades visionarias de la mente humana y cultivan ese tercer ojo para detectar fuerzas y tendencias invisibles. Se distinguen del grupo, ejercen la genuina función del liderazgo y crean un aura de autoridad mientras aparentan poseer la sobrehumana capacidad de adivinar el futuro. Este poder puede practicarse, desarrollarse y aplicarse a cualquier situación.

Aprende lo más pronto posible a apartarte de las emociones que agitan al grupo. Oblígate a elevar tu visión, imaginar el panorama entero. Esfuérzate para ver los acontecimientos en sí mismos, no teñidos por las opiniones

interesadas de los demás. Abriga la perspectiva del enemigo; escucha las ideas de los extraños; abre tu mente a diversas posibilidades. De ese modo, te harás una idea de la Gestalt, o claro conjunto de la situación. Determina las posibles tendencias, la manera en que las cosas podrían desenvolverse en el futuro, y en particular cómo podrían marchar mal. Haz acopio de paciencia para este ejercicio. Cuanto más te sumerjas en él, más poder adquirirás para discernir de algún modo el futuro.

Quienes enfrentaban a Napoleón Bonaparte en el campo de batalla solían tener la impresión de que leía su mente y conocía sus planes, cuando lo cierto es que sólo planeaba con mayor detenimiento que el otro bando. El gran pensador y escritor alemán Johann Wolfgang von Goethe poseía esa misma extraña capacidad para predecir tendencias futuras, aunque en su caso procedía de años de estudio y pensamiento general.

Una vez en poder de tu visión, retrocede despacio hasta el presente y crea una forma razonable y flexible de alcanzar tu meta. Entre más reflexión inviertas en este proceso, más seguro te sentirás de tu plan, y esta confianza contagiará y convencerá a los demás. Si la gente duda de tu visión, permanece firme en tu interior. El tiempo te dará la razón. Si tus metas no se cumplen, ve en ello una señal de que no reflexionaste lo suficiente.

Dirige desde la vanguardia: el tono. Como líder, es preciso que se te vea trabajar tanto o más que los demás. Fija para ti mismo las normas más elevadas. Sé congruente y responsable. Si deben hacerse sacrificios, sé el primero en hacerlos por el bien del grupo. Esto fijará el tono adecuado. Los miembros del grupo se sentirán impulsados a estar a tu altura y ganarse tu aprobación, como les sucedió a los ministros de Isabel. Interiorizarán tus valores y te imitarán con sutileza. No tendrás que gritarles ni sermonearlos para que trabajen más. Querrán hacerlo.

Es importante que fijes el tono desde el principio. La primera impresión es decisiva. Si tratas de demostrar más tarde que quieres dirigir desde la vanguardia, parecerá forzado y falto de credibilidad. Es igualmente importante exhibir cierta entereza inicial; si la gente tiene pronto la impresión de que puede manipularte, lo hará sin piedad. Establece límites justos. Si los miembros del grupo no están a la altura de los niveles que mantienes, deberás castigarlos. Tu tono al hablar o escribir habrá de ser perentorio y enérgico. La gente respeta siempre la fuerza en el líder, siempre que no inspire temores de abuso de poder. Si esa dureza no te es propia, desarróllala, o no permanecerás mucho en tu puesto. Después te sobrará tiempo para revelar tu verdadero yo

amable y bondadoso, pero si comienzas por ahí, indicarás que eres pusilánime.

Pon esto en marcha desde el principio de tu carrera desarrollando las más altas normas posibles para tu trabajo (véase la sección siguiente para mayor información sobre este tema) y aprendiendo a estar siempre al tanto de la forma en que tu actitud y tu tono afectan sutilmente a la gente.

Produce emociones encontradas: el aura. La mayoría de la gente es demasiado predecible. Para armonizar en situaciones sociales, adopta un personaje congruente: jovial, complaciente, atrevido, sensible. Oculta las cualidades que teme exhibir. Como líder, sé misterioso, crea una presencia que fascine a la gente. Si emites señales ambiguas y muestras cualidades levemente contradictorias, los demás harán una pausa en su categorización inmediata para pensar en cómo eres de verdad. Cuanto más piensen en ti, mayor y más autorizada será tu presencia.

Así, por ejemplo, si sueles ser bondadoso y sensible, muestra un matiz de dureza, de intolerancia a ciertos tipos de conducta. Ésta es la postura de los padres, quienes demuestran su amor al mismo tiempo que indican límites y fronteras. El hijo se siente atrapado entre el afecto y un poco de temor, y de esa tensión emana el respeto. En general, incurre con menor frecuencia en estallidos de cólera o recriminaciones. Si sueles ser tranquilo y empático, cuando tu enojo aflore será evidente y hará sentir a la gente realmente intimidada y arrepentida.

Combina la prudencia con un toque de arrojo ocasional. Delibera largamente sobre los problemas, pero una vez tomada una decisión, actúa con energía y audacia. Esta osadía parecerá salida de la nada y causará una fuerte impresión. O combina lo espiritual con un matiz de pragmatismo sencillo. Ésas eran las paradójicas cualidades de Martin Luther King Jr. que fascinaban a la gente. O bien, puedes ser ocurrente y señorial, como la reina Isabel I. O combinar lo masculino y lo femenino. (Véase el capítulo 12 para mayor información sobre este tema.)

En relación con esto, aprende a equilibrar presencia y ausencia. Si estás demasiado presente y resultas muy familiar, siempre visible y disponible, parecerás demasiado banal. No permitas que los demás te idealicen. Si, por el contrario, eres muy distante, ellos no se identificarán contigo. En general, lo mejor es inclinarse un poco más en la dirección de la ausencia, para que cuando aparezcas ante el grupo generes entusiasmo y dramatismo. Bien hecho esto, la gente pensará en ti cuando no estés disponible. Hoy se ha perdido este

arte. Las personas están demasiado presentes y son demasiado familiares, porque exhiben todos sus movimientos en las redes sociales. Esto podría facilitar que otros se identifiquen contigo, pero también te vulgariza, y es imposible proyectar autoridad con una presencia tan ordinaria.

Ten en mente que hablar demasiado es una suerte de presencia excesiva que revela debilidad. El silencio es una forma de ausencia y repliegue que llama la atención; transmite autocontrol y poder, y cuando hables tu efecto será mayor. De igual modo, si cometes un error, no te deshagas en disculpas y explicaciones. Deja claro que asumes la responsabilidad de tus fallas y sigue adelante. Tu contrición debe ser sobria; tus actos subsecuentes demostrarán que aprendiste la lección. No te pongas a la defensiva ni te quejes si te agreden. Estás por encima de esto.

Desarrolla pronto esta aura, a fin de cautivar a la gente. No intensifiques demasiado la mezcla, o parecerás demente. Basta un matiz para que la gente se asombre como se debe. No se trata de fingir cualidades que no tienes, sino de revelar en cierto modo tu natural complejidad.

Nunca tomes, da siempre: el tabú. Quitarle a la gente lo que supone poseer —dinero, derechos o privilegios, tiempo— genera una inseguridad básica y pondrá en duda tu autoridad y todo el crédito que has acumulado. Haces sentir inseguros a los miembros del grupo respecto al futuro en una forma muy visceral. Provocas dudas sobre tu legitimidad como líder: “¿Qué más nos quitarás? ¿Abusas del poder que tienes? ¿Nos has engañado desde el principio?”. Incluso la mera insinuación de esto dañará tu reputación. Si es necesario hacer sacrificios, debes ser el primero, y no serán simplemente simbólicos. Formula toda pérdida de recursos o privilegios como temporal y deja claro que los restituirás pronto. Sigue la senda de Isabel I y haz de la economía de los recursos tu primer interés, para que no termines nunca en esta posición. Hazlo de tal forma que puedas permitirte ser generoso.

En relación con esto, nunca prometas de más. En el momento podría sentirse bien informar de las grandes cosas que harás por todos, pero la gente suele tener excelente memoria para las promesas, y si no las cumples, lo registrará en su mente, aun si culpas a otros o a las circunstancias. Si esto ocurre por segunda vez, tu autoridad comenzará a erosionarse. No dar lo que prometiste se sentirá como un hurto. Cualquiera puede hablar y prometer, así que te asemejarás a todos, y la decepción será profunda.

Rejuvenece tu autoridad: adaptabilidad. Tu autoridad aumentará con cada acto que inspire confianza y respeto. Te permitirá darte el lujo de

permanecer en el poder lo suficiente para realizar grandes proyectos. Pero cuando envejezcas, la autoridad que estableciste podría volverse rígida y densa. Te convertirás en la figura paterna que comienza a parecer opresiva por lo mucho que ha monopolizado el poder, aun si la gente te admiró en el pasado. Es inevitable que emerja una nueva generación inmune a tu encanto, al aura que creaste, que te verá como una reliquia. Al envejecer, tenderás también a volverte un poco intolerante y tiránico, pues no puedes evitar esperar que la gente te siga. Sin saberlo, empezarás a sentir que lo mereces todo y la gente lo percibirá. Además, al público le agradan la novedad y las caras frescas.

El primer paso para evitar este peligro es mantener la sensibilidad, que Isabel desplegó a lo largo de su vida, para advertir el ánimo detrás de las palabras de la gente y medir el efecto que tienes en los recién llegados y los jóvenes. Perder esa empatía debería ser tu mayor temor, ya que de hacerlo comenzarás a refugiarte en tu gran reputación.

El segundo paso es buscar nuevos mercados y audiencias que atraer, lo que te obligará a adaptarte. De ser posible, amplía el alcance de tu autoridad. Sin engañarte intentando atraer a un grupo joven al que en realidad no entiendes, cambia un poco tu estilo con el paso del tiempo. En las artes, éste ha sido el secreto del éxito de personas como Pablo Picasso, Alfred Hitchcock y Coco Chanel. Tal flexibilidad en quienes ya son mayores de cincuenta años te dará un toque de divinidad e inmortalidad: tu espíritu sigue vivo y abierto, y tu autoridad se renueva.

La autoridad interior

Todos tenemos un lado superior y uno inferior. En ciertos momentos de la vida, sentimos con claridad que uno es más fuerte que el otro. Cuando obtenemos logros, cuando terminamos lo que empezamos, sentimos los contornos de ese lado superior. Lo experimentamos por igual cuando pensamos en los demás antes que en nosotros, cuando nos olvidamos de nuestro ego, cuando en lugar de reaccionar a los sucesos damos un paso atrás, pensamos y planeamos estrategias para seguir adelante. Pero todos conocemos demasiado bien los indicios del lado inferior, cuando nos tomamos las cosas personalmente y nos volvemos mezquinos, cuando queremos huir de la realidad por medio de un placer adictivo, cuando

perdemos tiempo o cuando nos sentimos confundidos y desanimados.

Aunque lo más común es que oscilemos entre esos dos extremos, si nos analizamos con atención, tenemos que admitir que esa mitad inferior es la más fuerte. Es la parte primitiva y animal de nuestra naturaleza. Si nada nos obliga a hacer otra cosa, somos naturalmente indolentes, ansiamos placeres rápidos, nos volcamos en nuestro interior y abrigamos mezquindades. Suele requerir un gran esfuerzo y conciencia dominar esa mitad inferior y sacar a relucir el lado superior; éste no es nuestro primer impulso.

La clave para que la lucha entre esos dos lados sea más equilibrada y quizá para inclinar la balanza a favor del superior, es cultivar lo que llamaremos la *autoridad interior*. Ésta es la voz, la conciencia de nuestro lado superior. Esta voz ya está ahí; a veces la oímos, pero es débil. Debemos aumentar la frecuencia con que la oímos, y su volumen. Piensa que esta voz dicta un código de conducta y que todos los días debemos obligarnos a escucharla. Nos dice lo que sigue.

Tienes la responsabilidad de contribuir a la cultura y la época en que vives. En este momento te beneficias de los frutos de millones de personas del pasado que hicieron tu vida incomparablemente más fácil gracias a sus esfuerzos e inventos. Te has beneficiado de una educación que incorpora la sabiduría de miles de años de experiencia. Es fácil dar todo eso por descontado, imaginar que todo aconteció naturalmente y que tienes derecho a todas esas facultades. Ésta es la visión de los niños mimados, y debes considerar cualquier señal de esa actitud en ti como vergonzosa. Este mundo requiere una mejora y renovación constantes. Estás aquí no para gratificar tus impulsos y consumir lo que otros han hecho, sino para crear y contribuir también: servir a un propósito superior.

Para servir a ese propósito superior, debes cultivar tus singularidades. Deja de escuchar tanto las palabras y opiniones de los demás, que te dicen quién eres y lo que debe agradarte y desagradarte. Juzga las cosas y las personas por ti mismo. Cuestiona lo que piensas y el motivo de que te sientas de cierta manera. Conócete bien: tus gustos e inclinaciones innatos, los campos que te atraen por naturaleza. Trabaja todos los días en mejorar las habilidades acordes con tu espíritu y propósito singulares. Contribuye a la necesaria diversidad de la cultura creando algo que refleje tu excepcionalidad. Acepta lo que te vuelve diferente. No seguir este curso es la verdadera razón de que en ocasiones te sientas deprimido. Los momentos de depresión son un llamado a escuchar de nuevo tu autoridad interior.

En un mundo repleto de distracciones de toda clase, debes concentrarte y priorizar. Ciertas actividades son una pérdida de tiempo. Ciertas personas de naturaleza inferior te arrastrarán consigo y debes evitarlas. No pierdas de vista tus metas a largo y corto plazos, y mantente concentrado y alerta. Date el lujo de explorar y divagar creativamente, pero siempre con un propósito de fondo.

Apégate a las más elevadas normas en tu trabajo. Busca la excelencia, hacer algo que resuene en la gente y perdure. Incumplir esto es desilusionar a la gente y defraudar a tu público, lo cual te avergonzaría. Para mantener esas normas, debes desarrollar disciplina personal y los hábitos de trabajo apropiados. Debes prestar mucha atención a los detalles de tu trabajo y conceder especial valor al esfuerzo. El primer pensamiento o idea que se te ocurre suele ser incompleto e insuficiente. Piensa más en tus ideas, algunas de las cuales deberás descartar. No te aferres a tus ideas iniciales, trátalas con rigor. Ten en mente que la vida es corta, y podría terminar en cualquier momento. Adopta una sensación de apremio para sacar el mayor provecho de ese tiempo limitado. No necesitas fechas límite ni que la gente te diga qué hacer y cuándo acabar. Toda la motivación que necesitas ya está dentro de ti. Eres completo y autosuficiente.

En lo tocante a operar con esa autoridad interior, consideremos a Leonardo da Vinci nuestro modelo. Su lema en la vida era *ostinato rigore*. Cada vez que recibía un encargo, excedía con creces la tarea, examinando cada detalle para volver su trabajo más realista y eficaz. Nadie tenía que decirle que lo hiciera. Era sumamente diligente y duro consigo mismo. Aunque sus intereses eran de lo más variados, cuando acometía un problema particular lo hacía con absoluta concentración. Tenía una misión personal: servir a la humanidad, contribuir a su progreso. Impulsado por esa autoridad interior, rebasó todos los límites que había heredado: ser hijo ilegítimo con escasa dirección o educación al principio de su vida. Una voz así nos ayudará por igual a nosotros a salvar los obstáculos que la vida ponga en nuestro camino.

A primera vista, parecería que disponer de esa voz interna podría procurarnos una vida ardua y desagradable, pero lo cierto es lo contrario. No hay nada más desorientador y deprimente que ver pasar los años sin un rumbo fijo, intentar cumplir metas que no cesan de cambiar y dilapidar nuestras energías juveniles. Así como la autoridad exterior ayuda a mantener unido al grupo y a canalizar su energía a fines productivos y superiores, la autoridad

interior te da una sensación de fuerza y coherencia. Gracias a ella, no te consumirá la ansiedad que se desprende de vivir por debajo de tu potencial.

Cuando sientas la elevación de ese lado superior, podrás permitirte darle gusto al inferior, soltarlo en ocasiones para liberar la tensión y no convertirte en un prisionero de tu sombra. Sobre todo, ya no precisarás de la guía y aliento de un padre o líder. Te habrás convertido en tu propia madre o padre, tu propio líder, verdaderamente independiente, y operarás de acuerdo con tu autoridad interior.

> *El hombre selecto o excelente está constituido por una íntima necesidad de apelar de sí mismo a una norma más allá de él, superior a él, a cuyo servicio libremente se pone. [...] distinguíamos al hombre excelente del hombre vulgar diciendo: que aquél es el que se exige mucho a sí mismo, y éste, el que no se exige nada, sino que se contenta con lo que es y está encantado consigo. Contra lo que suele creerse, es la criatura de selección [...] quien vive en esencial servidumbre. No le sabe vida si no la hace consistir en servicio a algo trascendente. Por eso no estima la necesidad de servir como una opresión. Cuando ésta, por azar, le falta, siente desasosiego e inventa nuevas normas más difíciles, más exigentes, que le opriman. Esto es la vida como disciplina —la vida noble.*
>
> —JOSÉ ORTEGA Y GASSET

16

VE LA HOSTILIDAD DETRÁS DE LA APARIENCIA AMABLE

LA LEY DE LA AGRESIVIDAD

En la superficie, quienes te rodean parecen corteses y civilizados, pero bajo la máscara todos lidian inevitablemente con frustraciones. Tienen la necesidad de influir en los demás y de aumentar su poder sobre las circunstancias. Los obstáculos que les impiden lograrlo los impulsan a reafirmarse con manipulaciones que te toman por sorpresa. Luego están aquellos cuya necesidad de poder e impaciencia de alcanzarlo son mayores que las de otros. Se vuelven particularmente agresivos y pretenden salirse con la suya intimidando a los demás, mostrándose inflexibles y deseando hacerlo casi todo. Tú debes transformarte en un observador superior de los agresivos deseos insatisfechos de la gente y prestar atención extra a los agresores crónicos y a los agresores pasivos en tu entorno. Debes reconocer las señales —patrones de conducta, obsesiva necesidad de controlar todo a su alrededor— que delatan a los sujetos peligrosos. Dependen de alterarte —de que te sientas molesto o temeroso— e impedir que pienses con claridad. No les des ese poder. Aprende a dominar tu energía agresiva y a canalizarla a propósitos productivos: defenderte, atacar los problemas con incansable energía, cumplir grandes ambiciones.

EL AGRESOR SOFISTICADO

A fines de 1857, Maurice B. Clark, un inglés de veintiocho años de edad que vivía en Cleveland, Ohio, tomó la decisión más importante hasta entonces en su joven vida: dejaría su cómodo empleo como comprador y vendedor de alto nivel en una empresa de productos agrícolas, y pondría su propia empresa de esa misma línea. Tenía la ambición de convertirse en otro nuevo millonario en esa bulliciosa ciudad y lo único que poseía era la confianza en sus facultades para lograrlo: era un vendedor nato con mucha habilidad para ganar dinero.

Había huido de Inglaterra diez años atrás, por temor a su inminente arresto, luego de haber golpeado a su patrón hasta dejarlo inconsciente. (Siempre había sido un poco impulsivo.) Emigró a Estados Unidos, viajó al oeste desde Nueva York, consiguió toda suerte de empleos extraños y fue a dar a Cleveland, donde ascendió pronto entre las filas de los comerciantes. Cleveland era una ciudad en auge, situada junto a un río y el lago Erie, y fungía como un centro de transporte que unía al este con el oeste. Aquél era un momento ideal para que Clark se abriera camino e hiciese una fortuna.

Había sólo un problema: no tenía dinero suficiente para iniciar su negocio. Necesitaba un colaborador con algo de capital, y mientras lo pensaba dio con un posible socio, un joven llamado John D. Rockefeller, de quien se había hecho amigo en un instituto comercial al que ambos habían asistido años atrás.

A primera vista, ésa parecía una elección extraña. Rockefeller tenía apenas dieciocho años de edad. Trabajaba como contador en una gran empresa distribuidora de productos agrícolas, Hewitt and Tuttle, y era en muchos sentidos diametralmente opuesto a Clark: a éste le gustaba vivir bien y tenía gusto por las cosas finas, los juegos de apuestas y las mujeres; era belicoso y combativo. Rockefeller era muy religioso, inusualmente sobrio y atento para su edad. ¿Cómo era posible que se entendieran? Además, Clark calculó que su socio tendría que aportar al menos dos mil dólares para poner en marcha la compañía. ¿Cómo podría tener esos ahorros un contador cuya familia era de medios limitados? Por otra parte, en sus dos años en Hewitt and Tuttle Rockefeller había cobrado fama como uno de los oficinistas más eficientes y honestos de la ciudad, de quien se podía confiar que contaría cada centavo gastado y mantendría sin pérdidas a la compañía. Más aún, como era tan joven, Clark dominaría la relación. Valía la pena preguntarle.

Para su sorpresa, cuando le sugirió que se asociaran, Rockefeller no sólo aceptó con inusitado celo, sino que además consiguió rápidamente los dos mil dólares, que pidió prestados. Tras abandonar su empleo, la nueva compañía,

llamada Clark y Rockefeller, inició sus operaciones en abril de 1858.

En sus primeros años, Clark and Rockefeller fue una empresa próspera. Los socios se complementaban y había muchos negocios por hacer en Cleveland. Con el paso del tiempo, sin embargo, aquel joven irritaba cada vez más a Clark, quien lo trataba con cierto desdén. Era más mojigato de lo que pensaba; no tenía vicios perceptibles. Su principal placer parecía provenir de los libros de contabilidad que llevaba tan bien y de buscar formas de ahorrar dinero. Aunque era joven todavía, ya estaba encorvado de tanto agacharse sobre sus libros contables día y noche. Vestía como un banquero maduro y actuaba de esa manera también. El hermano de Clark, James, quien trabajaba en la oficina, lo apodó "supervisor de la escuela dominical".

Poco a poco, Clark acabó por juzgar a Rockefeller demasiado soso y deprimente, y por lamentar que fuera uno de los rostros de la compañía. Atrajo a un nuevo socio de una familia de élite de Cleveland y retiró el nombre de Rockefeller de la denominación de la empresa, con la esperanza de que eso atrajera más negocios. Por increíble que parezca, Rockefeller no se opuso; estaba tan a favor de ganar más dinero que los nombres le importaban poco.

Pese al auge de la compañía, pronto corrió en Cleveland la voz de una nueva materia prima que podría dar origen al equivalente en la región de la fiebre del oro: el reciente descubrimiento de ricos yacimientos de petróleo en el vecino oeste de Pensilvania. En 1862, el joven inglés Samuel Andrews —un inventor y emprendedor que había conocido a Clark en Inglaterra— visitó sus oficinas y le propuso que se asociaran en el área del petróleo. Habló con jactancia del ilimitado potencial de ese recurso y de la lucrativa serie de productos que podían fabricarse a muy bajo costo con él. Con apenas un poco de capital podían poner su propia refinería y hacer una fortuna.

La respuesta de Clark fue tibia: aquél era un ramo que experimentaba bruscos altibajos, precios en continuo ascenso y descenso, y la agudización de la Guerra Civil no hacía recomendable comprometerse de lleno; sería mejor involucrarse en un nivel más limitado. Pero cuando Andrews le hizo la propuesta a Rockefeller, algo pareció cobrar vida en los ojos del chico. Rockefeller convenció a Clark de que fundaran una refinería; él personalmente se aseguraría de su éxito. Clark no lo había visto nunca tan entusiasmado. Pensó que eso debía significar algo, así que cedió a la presión de sus socios. En 1863 formaron una nueva refinería, llamada Andrews, Clark and Company.

Ese mismo año, otras veinte refinerías surgieron en Cleveland y la competencia era feroz. A Clark le divertía ver en acción a Rockefeller. Éste dedicaba horas enteras en la refinería a barrer los pisos, pulir los metales, hacer rodar barriles y apilar flejes. Era como si estuviera enamorado de todo eso. Trabajaba hasta muy tarde ideando maneras de volver más eficiente la refinería y obtener más dinero de ella. Ésta era ya la principal fuente de ganancias de la empresa y Clark no tuvo otro remedio que complacerse de haber accedido a fundarla. El petróleo, sin embargo, se había convertido en la obsesión de Rockefeller, quien bombardeaba sin cesar a Clark con nuevas ideas de expansión, justo cuando el precio de ese recurso fluctuaba más que nunca. Clark le recomendó aflojar el paso; el caos del ramo petrolero era inquietante.

A Clark le era cada vez más difícil ocultar su enfado: Rockefeller se había vuelto un poco altanero con el éxito de la refinería. Clark tenía que recordarle al antiguo contador de quién había sido la idea de crear una compañía. Como una cantaleta, no cesaba de preguntarle: "¿Qué demonios habrías hecho sin *mí*?". Descubrió entonces que Rockefeller había pedido en préstamo cien mil dólares para la refinería sin consultarlo y le ordenó que jamás volviera a hacer nada a sus espaldas y dejara de pensar en expandir la empresa. Pero nada de lo que dijera o hiciera parecía detener a su socio. Para ser tan callado y modesto, éste podía ser implacable, como un niño. Y meses después de esa reprimenda, Rockefeller le salió con otra petición de que autorizara un cuantioso préstamo, así que Clark explotó por fin: "Si ésa es la forma en que quieres hacer negocios, sería preferible que disolviéramos la compañía, para que conduzcas tus asuntos como mejor te convenga".

En realidad no deseaba desintegrar la sociedad en ese momento, dado que era muy rentable, y pese a los rasgos de Rockefeller que le crispaban los nervios, lo necesitaba para que siguiera haciéndose cargo de los tediosos detalles de su creciente empresa. Sólo había querido intimidarlo con esa amenaza, al parecer la única manera de disuadirlo de su afán de que la refinería creciera rápidamente. Como de costumbre, Rockefeller dijo poco y pareció conceder una prórroga.

Al mes siguiente invitó a Clark y Andrews a su casa para que hablaran de sus planes. Y pese a las previas amonestaciones del primero de ellos, delineó ideas aún más audaces para expandir la refinería, y una vez más, Clark no pudo controlarse. "¡Es mejor que nos separemos!", exclamó. Entonces sucedió algo extraño: Rockefeller estuvo de acuerdo y logró hacer que Clark

y Andrews se dijeran totalmente a favor de disolver la sociedad. Lo hizo sin la menor traza de enojo ni rencor.

Veterano jugador de póker, Clark estaba seguro de que su socio fingía para forzarlo a tomar una decisión. Si se negaba a ceder a su deseo de expandir la empresa, Rockefeller tendría que dar marcha atrás. No podría independizarse: necesitaba a Clark más que éste a él. Tendría que reconocer su precipitación y pedir que se preservara la sociedad. Se humillaría. Clark podría fijar entonces las condiciones y exigirle que se sometiera a su mando.

Para su sorpresa, al día siguiente leyó en el periódico el anuncio de la disolución de su empresa, noticia que obviamente había llegado ahí por medio de Rockefeller. Cuando Clark lo confrontó más tarde, éste contestó tranquilamente que sólo puso en acción lo que habían acordado el día anterior, que la idea había sido del mismo Clark, pero que él pensaba que tenía razón. Sugirió hacer una subasta para vender la compañía al mejor postor. Algo en su seria y apática actitud resultaba insoportable. En ese momento, aceptar la subasta no era la peor opción. Clark haría una mejor oferta y se libraría de ese insufrible advenedizo de una vez por todas.

El día de la subasta, en febrero de 1865, Clark se sirvió de un abogado que lo representara, mientras que Rockefeller se representó a sí mismo, una muestra más de su arrogancia y falta de sofisticación. El precio no cesaba de subir y al final Rockefeller ofreció 72,500 dólares, suma ridícula y escandalosa que Clark no podía permitirse. ¿Cómo era que Rockefeller tenía tanto dinero y cómo sería posible que dirigiera la empresa sin él? Era obvio que había perdido toda noción de los negocios. Si eso era lo que estaba dispuesto a pagar y tenía los fondos para ello, pues buena suerte. Como parte de la venta, Rockefeller obtuvo la refinería, pero tuvo que dejar la empresa de productos agrícolas sin recibir compensación. Clark estaba más que satisfecho, aunque le enfadó que Andrews hubiera decidido arreglarse con Rockefeller y permanecer como su socio.

En los meses siguientes, no obstante, Maurice Clark reevaluó lo sucedido: tuvo la incómoda sensación de que Rockefeller había planeado aquello durante meses, quizá más de un año. De seguro había cortejado a algunos banqueros y conseguido préstamos mucho antes de la subasta, para poder pagar ese alto precio. También se había asegurado de que Andrews se pondría de su lado con anticipación. Había percibido una mirada de suficiencia en él el día en que la refinería pasó a ser suya, algo que no había visto nunca en ese joven tan formal. ¿Esa insignificante y callada apariencia era una farsa?

Conforme los años revelaron la inmensa riqueza que Rockefeller acumuló gracias a ese primer paso, Clark no pudo menos que pensar que había sido timado.

El coronel Oliver H. Payne pertenecía a lo que en Cleveland equivalía a la aristocracia. Provenía de una ilustre familia que incluía a uno de los fundadores de esa ciudad. Había asistido a la Universidad de Yale y era un héroe condecorado de la Guerra Civil. Después de la guerra, había fundado varias empresas exitosas. Poseía una de las mejores mansiones de la ciudad, en Euclid Avenue, conocida popularmente como la Calle de los Millonarios. Pero tenía ambiciones más grandes aún, la política quizá; creía tener madera para presidente.

Una de sus prósperas empresas era una refinería, la segunda más grande de la ciudad. Pero a fines de 1871 recibió extraños rumores acerca de un acuerdo entre algunos dueños de refinerías y los principales ferrocarriles: éstos bajarían sus tarifas en favor de las refinerías de esa organización secreta a cambio de un volumen de tráfico garantizado. Las compañías ajenas a esta organización verían subir sus tarifas, lo que volvería difíciles, si no es que imposibles, sus negocios. Y el principal dueño de aquellas refinerías, el único de Cleveland, era nada menos que John D. Rockefeller.

Éste tenía ya dos refinerías en Cleveland y había rebautizado su compañía como Standard Oil. Ésta era ahora la empresa refinadora más grande del país, pero la competencia seguía siendo severa, aun en Cleveland, con sus ahora veintiocho refinerías, entre ellas las de Standard Oil. Gracias al auge de este sector, cada vez más millonarios habían construido mansiones en Euclid Avenue. Sin embargo, si Rockefeller controlaba la entrada a esa nueva organización, podría hacer mucho daño a sus competidores. En medio de esos rumores, dispuso una reunión privada con Payne en un banco en Cleveland.

Payne lo conocía bien. Nacidos con dos semanas de diferencia, asistieron a la misma preparatoria y eran vecinos en Euclid Avenue. El coronel admiraba su habilidad para los negocios, pero también le temía. Rockefeller era la clase de hombre que no soportaba perder. Si alguien lo rebasaba en un carruaje tirado por caballos, hacía azotar los suyos para superarlo. Acudían a la misma iglesia; Payne sabía que era un hombre de elevados principios, aunque también muy misterioso y reservado.

En su encuentro, Rockefeller se sinceró: Payne era el primer extraño en conocer la existencia de esa organización secreta, que se llamaría la Southern

Improvement Company (SIC). Afirmó que la idea de SIC había sido de los ferrocarriles, para aumentar sus ganancias, y que él no había tenido otra opción que aceptar el acuerdo. No invitó a Payne a sumarse a SIC; en cambio, ofreció comprarle su refinería a muy buen precio, destinarle un cuantioso monto de acciones de Standard Oil, que sin duda le rendirían una fortuna, y nombrarlo ejecutivo de alto nivel con un título ilustre. Ganaría mucho más dinero de este modo que tratando de competir con Standard Oil.

Dijo todo eso con el tono más educado. Seguiría expandiéndose y metería orden en la anárquica industria petrolera. Era una cruzada suya, e invitó a Payne a unirse a él en Standard Oil. Pese a la persuasiva forma en que presentó su caso, Payne titubeó. Este impredecible negocio lo exasperaba a veces, pero no había pensado vender su refinería; era demasiado repentino. Cuando percibió su indecisión, Rockefeller le lanzó una mirada de simpatía y le ofreció que examinara los libros de cuentas de su compañía, para que se convenciera de que era inútil resistirse. Payne no podía rechazar eso y lo que vio horas después lo dejó atónito: Standard Oil tenía márgenes de ganancias mucho más altos que los suyos. Nadie había sospechado hasta qué punto superaba a sus rivales. Eso bastó para Payne; aceptó el ofrecimiento de Rockefeller.

La noticia de la venta de la refinería de Payne, así como los crecientes rumores sobre la existencia de SIC, desconcertaron a los demás dueños de refinerías de la ciudad. Con la de Payne en su bolsillo, la posición de Rockefeller era muy fuerte.

Semanas después, J. W. Fawcett, de Fawcett and Critchley, otra importante refinería de Cleveland, recibió la visita de Rockefeller. Esta vez, las palabras del director de Standard Oil fueron un poco más ominosas que las que le dirigió a Payne: la industria era demasiado impredecible; Cleveland estaba muy lejos de las ciudades productoras de petróleo, y los refinadores tenían que pagar más por el embarque de petróleo crudo hasta ahí; estaban en permanente desventaja; la incesante fluctuación del precio del petróleo haría quebrar a muchos; Rockefeller fusionaría esas empresas y conseguiría para Cleveland una cierta influencia en los ferrocarriles; les haría a todos un favor quitándoles la tremenda carga del ramo y dándoles dinero antes de que fracasaran, lo que en presencia de SIC era prácticamente un hecho.

El precio que ofreció por la refinería de Fawcett fue menos generoso que el que le pagó a Payne, igual que las acciones y el puesto en Standard Oil que acompañaban a la propuesta, así que Fawcett se resistía a vender. Sin

embargo, un vistazo a los libros de Standard Oil lo apabulló, y se rindió a las condiciones de Rockefeller.

Cada vez más dueños de refinerías recibían ahora la visita de Rockefeller, y uno tras otro sucumbieron a la presión, pues contenerla los pondría en una posición débil de negociación; el precio que les ofrecía no dejaba de bajar. Un dueño renuente fue Isaac Hewitt, antiguo jefe de Rockefeller cuando éste era un contador en ciernes. Vender la refinería a un precio tan bajo podía significar la ruina de Hewitt. Pidió piedad a Rockefeller, y que lo dejara en paz con su negocio. Siempre gentil y cortés, éste le dijo que no podría competir con el avance de Standard Oil. "Tengo formas de hacer dinero de las que no sabes nada", le explicó. Hewitt vendió su refinería por poco más de la mitad del precio que pidió originalmente.

A mediados de marzo, la existencia de SIC era ya de conocimiento público y había aumentado la presión para que se le desmantelara o sufriera las consecuencias legales. Los ferrocarriles cedieron, igual que Rockefeller, a quien no pareció contrariarle la noticia. La cuestión fue zanjada y SIC desapareció, pero en los meses sucesivos algunos comenzaron a preguntarse en Cleveland si acaso no había sido lo que parecía. SIC jamás había cobrado forma, nunca había pasado de ser un rumor, cuya principal fuente había sido, en apariencia, Standard Oil. Entretanto, Rockefeller había consumado lo que terminó por conocerse como la Masacre de Cleveland: en apenas unos meses compró veinte de las veintiséis refinerías fuera de su control. Muchas mansiones de exmillonarios en Euclid Avenue ya habían sido puestas en venta o tapiadas, porque Rockefeller los había echado calculadamente de la industria. Actuó como si los ferrocarriles hubieran tenido la última palabra sobre SIC, pero quizás había sido al revés.

En los años siguientes, los miembros del sector de los ferrocarriles comenzaron a temer el creciente poder de Standard Oil. Después de la Masacre de Cleveland, Rockefeller aplicó la misma táctica contra refinerías en Pittsburgh, Filadelfia y Nueva York. Su método era siempre el mismo: apuntar primero a las refinerías más grandes de la ciudad respectiva y mostrarles sus libros, que ahora eran más impresionantes todavía, a fin de que los peces gordos se rindieran, tras de lo cual infundía pánico en el resto. A quienes se resistían acababa por pagarles mucho menos y los sacaba del mercado. En 1875 controlaba ya los principales centros de refinación en Estados Unidos y monopolizaba prácticamente el mercado mundial del

queroseno, principal producto utilizado para la iluminación.

Tal poder le daba demasiada influencia sobre las tarifas de los ferrocarriles, pero, para colmo, Rockefeller ya dominaba también el ramo de los oleoductos, la otra vía de transporte de petróleo. Luego de tender una serie entera de oleoductos que atravesaban Pensilvania, había obtenido el control de varios ferrocarriles que embarcaban el crudo hasta la costa este, lo que le otorgaba sus propias redes de transporte. Si continuaba sin trabas esta campaña, su posición sería inexpugnable. Y nadie temía más esa perspectiva que Tom Scott, presidente del Pennsylvania Railroad, en ese entonces la corporación más grande y poderosa de Estados Unidos.

Scott había llevado una vida distinguida. Durante la Guerra Civil había sido subsecretario de Guerra de Lincoln, a cargo de asegurar el funcionamiento fluido de los ferrocarriles que asistían al ejército del norte. Como director del Pennsylvania Railroad, tenía la ambición de ampliar ilimitadamente el alcance de la compañía, pero Rockefeller se interponía en su camino; era hora de combatir con Standard Oil.

Tenía todos los recursos necesarios para hacer frente a Rockefeller, y un plan. En los últimos años, en previsión de las maniobras de éste, había tendido una inmensa red de oleoductos que operaría en asociación con su ferrocarril para desplazar el petróleo de las refinerías. Intensificaría el tendido de ductos y adquiriría las refinerías que surgieran, con lo que crearía su propia red rival para garantizar a su ferrocarril ventas suficientes con las que frenar el progreso de Rockefeller, tras de lo cual lo debilitaría aún más. Pero conforme salían a la luz sus propósitos, la reacción de Rockefeller resultó inesperada y alarmante: Standard Oil cerró casi todas sus refinerías en Pensilvania, y los ductos y ferrocarriles de Scott se quedaron sin petróleo que embarcar. Si acaso conseguían algo de petróleo, Rockefeller vendía más barato que ellos y cualquier otra refinería fuera de su sistema, sin que pareciera importarle que el precio fuese demasiado bajo. Esto también le complicó a Scott disponer del petróleo que su compañía necesitaba para lubricar los motores y ruedas de los trenes.

Pennsylvania Railroad se extralimitó en su campaña y perdía dinero a un ritmo muy veloz, aunque Rockefeller debía estar en la misma situación. Daba la impresión de que se apuntaba al suicidio mutuo. Demasiado comprometido en esta guerra como para dar marcha atrás, Scott se vio obligado a reducir costos, despedir a cientos de trabajadores ferroviarios y bajar el salario a los restantes. Sus obreros tomaron represalias con una huelga general que pronto

se volvió violenta y sanguinaria, pues los trabajadores destruyeron en todo el estado miles de vagones de carga de Pennsylvania Railroad. Scott se vengó brutalmente, pero la huelga continuó y los accionistas de la ferrocarrilera estaban cada vez más nerviosos. Entretanto, Rockefeller se mostraba imperturbable y proseguía con su campaña de presión, como si no tuviera nada que perder.

Scott había tenido suficiente. Si Rockefeller podía absorber pérdidas enormes, él no; se había quedado literalmente sin dinero. No sólo aceptó poner un alto a su campaña, sino que tuvo que venderle a Rockefeller la mejor porción de sus refinerías, tanques de almacenamiento, buques de vapor y oleoductos. Nunca se recuperó de esta humillante y súbita derrota: un año después sufrió un derrame cerebral y murió un par de años más tarde, a los cincuenta y ocho.

Aunque parecía ya que el control de Rockefeller sobre la industria petrolera era completo, al empresario e ingeniero Byron Benson se le ocurrió una idea de cómo abrir una grieta en su imperio en expansión. Rockefeller podía mandar gracias a sus inmensos recursos, pero no competir con el avance tecnológico. La ventaja que le daban sus oleoductos era relativamente corta, de cincuenta kilómetros a lo sumo. Podía tender redes de oleoductos en toda Pensilvania y controlar muchos de los ferrocarriles que operaban entre las refinerías y los ductos. Aun si alguien tenía un oleoducto independiente, en algún momento tendría que depender de Standard Oil para transportar el petróleo por el resto del camino.

¿Qué sucedería, sin embargo, si Benson diseñaba un oleoducto largo y continuo que corriera desde los pozos petroleros en el oeste de Pensilvania hasta el litoral este? De esa forma, podría llevar petróleo a las pocas refinerías independientes que quedaban en la costa este y garantizarles precios bajos, sin utilizar la red de Rockefeller. Eso frenaría el impulso de este último y, con más ductos de gran alcance, los rivales de Standard Oil competirían con ella en términos más justos.

Tal cosa no sería fácil. Ese oleoducto implicaría novedades de ingeniería para lograr que el petróleo subiera las colinas y montañas en su camino, pero Benson había trabajado en eso. Y como Rockefeller se había ganado tantos enemigos y tantas personas temían su creciente monopolio, Benson podría recaudar grandes sumas de inversionistas, más que suficientes para cubrir el alto costo de llevar a cabo su tarea.

Llamó a su empresa la Tidewater Pipeline Company y en 1878 inició el tendido. Sin embargo, casi de inmediato tuvo que lidiar con una insidiosa campaña para detener la obra. Dependía de vagones cisterna para transportar los pesados materiales de construcción, pero para entonces Rockefeller ya había adquirido la mayoría de esos vagones y acaparaba el mercado. Dondequiera que volteara para buscarlos, Benson tropezaba con subsidiarias de Standard Oil que los controlaban. Forzado a hallar otros medios para movilizar el material, esta situación aumentó sus costos y le hizo perder tiempo muy valioso. Todo esto no hizo más que acendrar su resolución de terminar el trabajo y vencer a Rockefeller.

No obstante, ése era sólo el principio. Benson debía buscar la ruta lo más directa posible al océano, para reducir costos, y eso significaba tenderla a través de Maryland. Pero entonces se enteró de que, mediante generosos sobornos, Rockefeller había conseguido que la legislatura de Maryland otorgara a Standard Oil un permiso exclusivo para el tendido de oleoductos. Esto quería decir que Tidewater tendría que atravesar las montañosas áreas del norte, en Pensilvania, lo que embrollaría su ruta y elevaría los costos de la obra.

Luego llegó el golpe más ominoso de todos: Rockefeller inició de repente una racha de compra de inmuebles y adquirió extensos terrenos agrícolas en Pensilvania, justo en el trayecto de Tidewater al mar. Ningún precio era demasiado alto para Standard Oil. Benson hizo lo que pudo para defenderse y comprar terrenos, pero entre los agricultores del área empezó a rumorearse que era un peligro que vendiesen sus terrenos a Tidewater; su oleoducto sería tan largo que resentiría fugas, las cuales arruinarían los cultivos. Obviamente, Standard Oil era la fuente de esos rumores, y surtieron efecto.

Rockefeller se convirtió para Benson en un demonio invisible e implacable que lo atacaba por todos los frentes y elevaba sus costos y presiones. Pero él podía ser igual de implacable. Si aquél compraba un valle entero, Benson haría que el ducto cambiara de curso, aun si eso quería decir que tendría que subir más colinas. Pese a que la ruta derivó en un ridículo zigzag, el ducto no cesaba de avanzar en su camino a la costa este, a la que por fin llegó en mayo de 1879.

Una vez que entró en operación, nadie sabía si su complejo sistema de bombeo podría movilizar tanto petróleo en empinada. El primer flujo de crudo se abrió lento camino incluso por las más altas montañas, y siete días después las primeras gotas llegaron a su destino final. La Tidewater Pipeline

fue considerada una de las grandes hazañas de ingeniería de su tiempo, y Benson pasó a ser un héroe de la noche a la mañana. Al fin, alguien había derrotado a Standard Oil.

Para sorpresa de Benson, sin embargo, Rockefeller aumentó la presión. Tidewater había derrochado dinero y se había quedado casi sin reservas, mientras que ahora Rockefeller reducía drásticamente las tarifas de los oleoductos y ferrocarriles de Standard Oil, al grado de transportar el petróleo prácticamente gratis. Tidewater no hallaba una sola gota de petróleo por embarcar, y esto la puso de rodillas. En marzo de 1880, Benson no pudo más y llegó a un acuerdo de fusión con Standard Oil en las escasas condiciones favorables que pudo conseguir. Pero éste fue apenas un paso inicial. En los meses posteriores, Rockefeller compró cada vez más acciones de Tidewater hasta obtener el control absoluto. Como tantos otros que habían peleado con Rockefeller antes que él, sólo lo volvió más fuerte e invencible. ¿Cómo podía esperar alguien luchar con una fuerza tan indomable?

En la década de 1880 explotó la demanda de queroseno para la iluminación de casas y oficinas, y Rockefeller controlaba ese mercado. En ciudades y poblados a todo lo largo de Estados Unidos, tenderos y minoristas locales conocieron entonces el nuevo y revolucionario sistema introducido por Standard Oil. Ésta había establecido tanques de almacenamiento en todos los rincones del país y financiaba vagones cisterna para transportar el queroseno a casi cada poblado. Vendedores de Standard Oil no sólo llevaban personalmente el queroseno a las tiendas, sino que también vendían de puerta en puerta estufas y calefactores a los precios más bajos.

Esto constituía una amenaza para muchos minoristas locales, y cuando protestaban, representantes de Standard Oil les decían que abandonarían esa práctica si ellos vendían sólo productos de Standard Oil. Si se negaban, ésta ponía tiendas propias en el área y, gracias a sus precios bajos, llevaba a la quiebra a esos tenderos rebeldes. En algunas zonas, furiosos minoristas acudieron a una compañía rival, Republic Oil, especializada en ventas a minoristas opuestos a Rockefeller. Ignoraban que Republic Oil también era propiedad de Standard Oil, que la había fundado en secreto.

Todas esas prácticas le ganaron numerosos enemigos a Rockefeller, aunque ninguno tan fanático y obstinado como George Rice, quien se las había arreglado para mantener una pequeña refinería independiente en Ohio. Albergaba el deseo de que los legisladores investigaran las prácticas de

Standard Oil. Publicaba el periódico *Black Death*, en el que recopilaba todos los artículos sensacionalistas contra Rockefeller. Para ganar dinero y fastidiar a éste, decidió que viajaría y vendería personalmente su petróleo en diversas poblaciones, fuera del nuevo sistema que acaparaba el mercado.

Era difícil imaginar que eso pudiese importarle a Standard Oil, dado que la cantidad de petróleo que Rice vendía era minúscula, y su éxito muy limitado. Pero cuando logró vender setenta barriles de queroseno a un minorista en Louisville, se enteró de que el ferrocarril que embarcaba su petróleo había determinado dejar de hacerlo mientras él estaba de viaje. Aunque sabía quién estaba detrás de eso, halló otro medio de transporte para su petróleo, más costoso.

Cuando se desplazó a otra ciudad cerca de Louisville, descubrió que vendedores de Standard Oil habían previsto su presencia y vendían más barato que él. Empujado a cada vez más pequeños poblados al sur, ahí estaban los vendedores de Standard Oil bloqueando su camino, y pronto no pudo vender una sola gota de petróleo. Era como si esa compañía tuviera espías por todas partes que seguían su trayecto. Antes que nada, sin embargo, sentía la ubicua presencia de Rockefeller, quien obviamente estaba al tanto de su modesta campaña y había decidido aplastar a toda costa incluso al menor de sus competidores. Cuando por fin se dio cuenta de a quién enfrentaba, Rice se dio por vencido y volvió a casa.

A principios de la década de 1900, tras renunciar a la dirección de Standard Oil, Rockefeller empezó a intrigar a la opinión pública estadunidense. Era con mucho el hombre más rico del mundo, el primer multimillonario del planeta, pero los relatos sobre sus batallas y el monopolio que había forjado llevaban a muchos a preguntarse acerca de su carácter. Con gusto por el aislamiento, pocos sabían algo concreto de él. Algunos de entre sus muchos enemigos emprendieron entonces una serie de demandas legales para romper el monopolio de Standard Oil. Rockefeller se vio obligado a testificar y, para sorpresa del público, distaba mucho de ser el demonio que habían imaginado. Como dijo un periodista: “Parece la encarnación misma de la bondad y la despreocupación. Mantiene una serenidad imperturbable. […] Su actitud era en ocasiones de leve reproche, otras tiernamente persuasiva, pero jamás mostró mal genio ni disgusto”.

Mientras emergía como el filántropo más generoso del mundo y se daba a conocer el bajo precio del petróleo que proveía, la gente cambió de opinión

sobre él. Después de todo, en su calidad de principal accionista de Standard Oil, tenía una influencia enorme y había aceptado poner fin al monopolio de su compañía. Pocos sabían que operaba tras bastidores como siempre: buscaba resquicios en la ley, mantenía vivo ese monopolio a través de acuerdos secretos y ejerciendo el control. No iba a permitir que nadie se interpusiera en su camino, el gobierno menos que cualquier otro.

Interpretación

El relato del ascenso de John D. Rockefeller debe considerarse sin duda alguna uno de los más notables de la historia. En un periodo relativamente corto (de alrededor de veinte años), pasó de lo más bajo de la sociedad (su familia había sufrido periodos de pobreza) a convertirse en dueño y fundador de la corporación más grande de Estados Unidos, poco después de lo cual emergió como el hombre más rico del mundo. Entretanto, como suele suceder en estos casos, su historia se cubrió con toda clase de mitos. Era un demonio o un dios del capitalismo. Perdida en medio de todas esas reacciones emocionales está la respuesta a una simple pregunta: ¿cómo acumuló un hombre —con muy poca ayuda— tanto poder en tan poco tiempo?

Si lo analizamos más de cerca, debemos concluir que no lo hizo a través de una gran inteligencia, un talento particular o una visión creativa. Tenía algunas de esas cualidades, pero ninguna era lo bastante fuerte para explicar su afrentoso éxito. Más que nada, eso es atribuible en realidad a la implacable fuerza de voluntad que poseía para dominar por completo cada situación y a cada rival con que se encontraba, y para explotar cada oportunidad que se cruzaba en su camino. Llamaremos a esto *energía agresiva*. Esta energía puede tener propósitos productivos (véase la última sección de este capítulo para más información a este respecto), y sin duda Rockefeller consiguió algunos logros que beneficiaron a la sociedad de su tiempo. Pero como suele ocurrir con las personas muy agresivas, esta energía lo impulsó a monopolizar prácticamente todo el poder en una industria compleja. Lo llevó a arrasar con todos sus rivales y cada posible competencia, a torcer leyes en su beneficio, a estandarizar todas las prácticas para adecuarlas a sus deseos y a debilitar en definitiva la innovación en ese campo.

Divorciemos el caso de Rockefeller de las reacciones emocionales usuales y examinémoslo desapasionadamente, como un espécimen que podría

ayudarnos a comprender la naturaleza de los individuos muy agresivos y lo que provoca que un gran número de personas se sometan a su voluntad. De este modo aprenderemos también valiosas lecciones sobre la naturaleza humana y la manera en que podemos combatir a quienes trabajan por monopolizar el poder, a menudo en detrimento del resto de nosotros.

Rockefeller había crecido en circunstancias peculiares. Su padre, William, era célebre por sus estafas y desde el principio fijó en su familia un patrón desagradable: abandonaba durante meses a su esposa, Eliza, y sus cuatro hijos (John era el mayor) en su modesta cabaña en el oeste de Nueva York para recorrer la región y llevar a cabo sus estafas. En esa época, su familia tenía dinero apenas suficiente para sobrevivir; Eliza debía ingeniárselas para que cada centavo contara. El padre reaparecía entonces con fajos de billetes y regalos para la familia. Era gracioso (un magnífico cuentacuentos), pero a veces también cruel, e incluso violento. Después se marchaba de nuevo y el patrón recomenzaba. Era imposible saber cuándo volvería; sus presencias y ausencias ponían nerviosos por igual a los miembros de su familia.

John tuvo que empezar a trabajar en la adolescencia para contribuir a las finanzas de la familia. Y a medida que avanzaba en su carrera, le era imposible escapar a las ansiedades que lo habían aquejado de niño. Tenía una desesperada necesidad de que todo a su alrededor fuera ordenado y predecible. Se sumergía en sus libros de contabilidad; nada era más predecible que las sumas y las restas de una hoja del libro mayor. Al mismo tiempo, tenía grandes ambiciones de hacer una fortuna; su padre le había inculcado un amor al dinero casi visceral.

Así, cuando se enteró de lo que podía lograrse con una refinería de petróleo, vio su gran oportunidad. A primera vista, sin embargo, su atracción por el ramo del petróleo podría parecer extraña. Ése era un entorno similar al del Salvaje Oeste: completamente anárquico; en él podían hacerse o perderse fortunas en cuestión de meses. En muchos sentidos, esa industria se asemejaba a su padre: era emocionante y prometía súbitas riquezas, pero también arteramente impredecible. Todas esas razones lo atrajeron a ella de manera inconsciente; podría volver a vivir sus peores temores de la infancia y superarlos si imponía un control riguroso en esa industria. Sería como conquistar a su padre. El caos no hacía más que incitarlo a alcanzar grandes alturas, ya que tendría que trabajar el doble para civilizar ese desierto.

En esos primeros años de trabajo es visible, entonces, la motivación que impulsó las acciones subsecuentes de Rockefeller: la abrumadora necesidad

de control. Entre más complicada y difícil era esa tarea, más energía reunía para ejecutarla. Y de esta necesidad se desprendió una segunda, casi tan importante como la otra: justificar sus acciones agresivas ante el mundo y él mismo. Era un hombre muy religioso. No podía vivir pensando que lo que motivaba sus acciones era el deseo de controlar a los demás y adquirir las grandes sumas de dinero que necesitaba para ese fin. Esto lo habría hecho verse bajo una luz demasiado atroz e inhumana.

Para reprimir esa idea, elaboró lo que llamaremos el *argumento del agresor*. Debía convencerse de que ese afán de poder perseguía un propósito superior. Los protestantes de la época creían que ganar mucho dinero era un signo de la gracia de Dios. Con riqueza, el individuo religioso podía retribuir a la comunidad y contribuir al sostenimiento de la parroquia local. Rockefeller llevó esto más lejos. Creyó que poner orden en la industria petrolera era una misión divina, como organizar el cosmos. Estaba envuelto en una cruzada que llevaría precios bajos y predictibilidad a los hogares estadunidenses. Hacer de Standard Oil un monopolio se aliaba a la perfección con sus profundas convicciones religiosas.

Su sincera fe en esta cruzada hacía que no le remordiera la conciencia cuando manipulaba y arruinaba implacablemente a sus rivales, sobornaba a legisladores o pisoteaba las leyes, formaba empresas fantasma que rivalizaban con Standard Oil o provocaba y usaba la violencia en una huelga (en el caso de Pennsylvania Railroad), buscando su beneficio a largo plazo. Creer ese argumento lo volvía más enérgico y agresivo aún, y esto confundía a quienes lo enfrentaban: quizás había algo bueno en lo que hacía; tal vez no era un demonio después de todo.

Por último, para cumplir su sueño de control, Rockefeller se transformó en un experto descifrador de los hombres y su psicología. Y la cualidad que más le importaba calibrar en los rivales que enfrentaba era su fuerza de voluntad y resistencia. Las percibía en su lenguaje corporal y los patrones de sus actos. La mayoría de la gente era débil, determinó. Las personas se dejaban llevar por las emociones, que cambian cada día. Perseguían cosas fáciles en la vida y seguían el camino de menor resistencia. No tenían arrestos para largas batallas. Querían el dinero por los placeres y comodidades que procura, para yates y mansiones. Deseaban parecer poderosas, satisfacer su ego. Pero bastaba con hacerlas temer, confundirlas, frustrarlas u ofrecerles una salida fácil para que se rindieran a la voluntad de él. Si se enojaban, tanto mejor. El enojo arde rápido, y Rockefeller jugaba siempre a largo plazo.

Considera cómo enfrentó a cada uno de los antagonistas que se cruzaron en su camino. En el caso de Clark, alimentó deliberadamente su arrogancia y lo volvió irritable, a fin de que aceptara sin chistar la subasta con la que supuestamente se libraría de él, sin pensar en las consecuencias.

El coronel Payne era un hombre vanidoso y codicioso. Si se le daba mucho dinero y un bello título, estaría satisfecho y cedería su refinería a Rockefeller. En cuanto a los demás dueños de refinerías, les infundió temor por un futuro incierto, para lo que se sirvió del espantajo de SIC. Los aisló y debilitó, y sembró algo de pánico. Sí, las refinerías de Rockefeller eran más rentables, como lo demostraban sus libros de contabilidad, pero ellos no razonaron que estaba expuesto por igual a los altibajos del ramo. Si se hubieran unido contra su campaña, podrían haberla contrarrestado; en cambio, estaban tan exaltados para pensar con claridad que cedieron fácilmente sus refinerías.

En cuanto a Scott, lo juzgó impulsivo, furioso como estaba por la amenaza que Standard Oil representaba para su eminente posición en los negocios. Rockefeller acogió de buena gana su guerra con Scott y se preparó reuniendo grandes sumas de efectivo. Duraría más que él. Entre más lo enojaba con sus tácticas heterodoxas, más imprudente y arbitrario se volvía, al grado de que intentó sofocar la huelga en su ferrocarril, lo que sólo lo debilitó. Rockefeller reconoció, a su vez, el tipo al que Benson respondía: el hombre embelesado con su propia inteligencia, deseoso de atención como el primero que sometería a Standard Oil. Poner obstáculos en su camino no haría otra cosa que forzarlo a empeñarse más, lo que afectaría al mismo tiempo sus finanzas. Sería sencillo comprarlo al final, cuando se cansara de la inexorable presión en su contra.

Como medida extra, Rockefeller siempre ideaba estrategias que hicieran sentir agobiados e impacientes a sus adversarios. Clark sólo tuvo un día para planear la subasta. Los dueños de refinerías enfrentaban el fracaso en unos meses a menos que vendieran. Scott y Benson tuvieron que precipitarse en sus batallas, o de lo contrario se quedarían sin dinero. Esto los volvía más arrebatados, menos capaces de pensar en sus propias estrategias.

Entiende: Rockefeller representa una clase de individuo que es probable que encuentres en tu terreno. Lo llamaremos el *agresor sofisticado*, en contraste con el *agresor primitivo*. Los agresores primitivos son de mecha muy corta. Si alguien les provoca sensaciones de inferioridad o debilidad, explotan. Carecen de autocontrol, así que no llegan lejos en la vida, pues

abusan y lastiman sin remedio a muchas personas. Los agresores sofisticados son más complejos. Llegan a la cima y son capaces de permanecer ahí porque saben cómo encubrir sus maniobras, presentar una fachada que distraiga o capitalizar las emociones de los demás. Saben que la mayoría rehúye la confrontación y las luchas prolongadas, así que pueden intimidarla o desgastarla. Dependen de nuestra docilidad tanto como de su agresividad.

Los agresores sofisticados con que te encuentres no necesariamente serán tan exitosos como Rockefeller. Podría ser tu jefe, un rival o incluso un colega intrigante en ascenso. Los reconocerás por un signo muy simple: llegan a su destino a causa de su energía agresiva, no de sus particulares talentos. Valoran el poder más que la calidad de su trabajo. Hacen lo que sea por asegurar su posición y aplastar toda suerte de competencia o reto. No les agrada compartir el poder.

Cuando trates a este tipo de personas, sentirás enojo o temor, lo que magnifica su presencia y te pone en sus manos. Te obsesionarás con su malévolo carácter y no prestarás atención a lo que traman. Terminarás por rendirte debido a la apariencia o ilusión de fuerza que proyectan, su reputación agresiva. La forma de manejarlas es reducir la temperatura emocional. Comienza por analizar al individuo, no su mito o leyenda. Comprende su principal motivación: conseguir el control de las cosas y personas que las rodean. Como en el caso de Rockefeller, esta necesidad de control cubre vastas capas de ansiedades e inseguridades. Descubre al niño asustado en su interior, aterrado por todo lo impredecible. Esto te permitirá ponerlas en su verdadera dimensión, con lo que dejarán de intimidarte.

Desean controlar tus pensamientos y reacciones. Niégales ese poder y concéntrate en sus acciones y tus estrategias, no en tus sentimientos. Analiza y anticipa sus verdaderas metas. Quieren hacerte creer que no tienes opciones, que tu claudicación es inevitable y la mejor salida. Pero siempre tienes opciones. Aun si se trata de tu jefe y te ves obligado a rendirte en el presente, podrás mantener tu independencia interior y planear el día en que cometa un error y se debilite, para lo cual te será útil tu conocimiento de sus puntos vulnerables.

Ve más allá de su argumento y sus astutos intentos de distracción. Se presentan a menudo como más santos que tú o como víctimas de la malicia de otra persona. Cuanto más proclamen sus convicciones, más seguro podrás estar de que ocultan algo. Toma en cuenta que a veces parecen agradables y carismáticos. No te dejes engañar por esas apariencias. Estudia sus patrones

de conducta. Si han abusado de algunas personas en el pasado, seguirán haciéndolo. Nunca elijas a este tipo de individuos como socios, por amables y simpáticos que parezcan. Les agrada montarse en tu trabajo y después ejercer el control. Tu realista evaluación de su verdadera fuerza y sus intenciones agresivas es tu mejor defensa.

Cuando se trata de actuar contra los agresores, sé tan sofisticado y hábil como ellos. No los combatas directamente. Son implacables y suelen tener suficiente poder para arrollarte en una confrontación directa. Sé más ingenioso que ellos, busca ángulos de ataque inesperados. Amenázalos con exponer la hipocresía de su argumento o sus sucias maniobras del pasado que tratan de ocultar al escrutinio público. Hazles creer que una batalla contigo será más costosa de lo que imaginan, que también estás dispuesto a jugar sucio, aunque sólo en defensa propia. Si eres particularmente listo, darás la impresión de ser relativamente débil y vulnerable, para atraerlos al fiero ataque que has preparado. La estrategia más prudente es a menudo que te alíes con quienes ya han sufrido en sus manos, para sumar fuerzas e influencia.

Ten en mente que los agresores suelen salirse con la suya porque temes combatirlos, a causa de que tienes mucho que perder en el presente. Calcula en cambio lo que perderías a largo plazo por no hacerlo: opciones de poder y expansión en tu campo, porque ellos asumirán una posición dominante; tu dignidad y autoestima, por no haberte defendido. Si permites que la claudicación y la docilidad se conviertan para ti en un hábito, tu bienestar sufrirá consecuencias devastadoras. Utiliza la existencia de los agresores como un aliciente para tu espíritu combativo y para aumentar tu seguridad en ti. Defenderse y ser más ingenioso que los agresores es quizás una de las experiencias más satisfactorias y ennoblecedoras que los seres humanos podemos tener.

> *Los hombres no son criaturas gentiles y amables, deseosas de amor y que simplemente se defienden si se les ataca. [...] Un poderoso deseo de hostilidad tiene que reconocerse como parte de su [...] don.*
>
> —SIGMUND FREUD

CLAVES DE LA NATURALEZA HUMANA

Nos agrada concebirnos como miembros agradables y pacíficos de la sociedad. Somos animales sociales hasta la médula, y debemos convencernos de que somos leales y cooperativos con las comunidades a las que pertenecemos. En ocasiones, sin embargo, todos hemos actuado en formas contrarias a nuestra opinión de nosotros mismos. Quizás esto sucedió en un momento en que sentimos que la seguridad en nuestro empleo estaba amenazada, o que alguien impedía nuestro avance profesional. O bien, creímos que no recibíamos la atención y reconocimiento que merecíamos por nuestro trabajo, o sufrimos inseguridad financiera. Pudo suceder en nuestra relación íntima, desesperados por no poder hacer cambiar de conducta a nuestra pareja o temerosos de que nos abandonara.

Por frustración, enojo, inseguridad, temor o impaciencia, de repente somos inusualmente enérgicos. Hicimos algo un tanto extremoso para conservar nuestro empleo; intentamos dejar de lado a un colega; perseguimos un plan turbio para garantizar dinero fácil y rápido; llegamos demasiado lejos para llamar la atención; nos volvimos belicosos y controladores con nuestra pareja; nos convertimos en seres vengativos y atacamos a alguien en las redes sociales. En esos momentos, cruzamos una línea y nos pusimos agresivos. Cuando actuamos así, es común que racionalicemos nuestra conducta para nosotros mismos y los demás: no tuvimos otra opción; nos sentimos amenazados; fuimos tratados injustamente; la gente fue insensible y nos lastimó; no lo empezamos nosotros. Esto nos permite mantener nuestra opinión de nosotros como las criaturas apacibles que creemos ser.

Nuestras tendencias agresivas pasan también a primer plano en un caso más sutil, que es raro que advirtamos. Cuando enfrentamos a tipos intimidantes que son más agresivos que nosotros, solemos mostrarnos más sumisos que de costumbre, y quizás aduladores si tienen poder. Pero cuando enfrentamos a personas visiblemente más débiles y mansas que nosotros, el león en nosotros emerge de manera inconsciente. Si decidimos ayudarlas, lo hacemos en combinación con una sensación de desprecio y superioridad. Nos ponemos agresivos cuando tratamos de tenderles una mano: queremos ordenar su vida, somos categóricos en nuestros consejos. O si no sentimos piedad por ellas, querremos utilizarlas para nuestros propósitos y quizás abusar de ellas. Todo esto ocurre de modo inconsciente, en general no lo experimentamos como agresividad; pero cuando comparamos nuestra fortaleza interior con la de los demás, es inevitable que aumentemos o reduzcamos el nivel de nuestra agresividad.

Podemos identificar esta división —entre lo que pensamos de nosotros mismos y la forma en que actuamos a veces— en la conducta de nuestros amigos, colegas y personalidades públicas. En el trabajo es irremediable que ciertas personas se impongan y obtengan poder. Quizá se atribuyen nuestras labores, roban nuestras ideas, nos excluyen de un proyecto o se alían vigorosamente con quienes ejercen el poder. En las redes sociales es perceptible el deleite que obtiene la gente de sentirse encolerizada, de atacar y derribar a otros. La prensa expone con energía el menor defecto de los poderosos, y esto provoca frenesí. Podemos constatar también la violencia galopante en las películas y los videojuegos, enmascarado todo ello como entretenimiento. Y mientras tanto, nadie admite ser agresivo. De hecho, hoy más que nunca la gente parece recatada y progresista. La división es muy profunda.

Esto significa lo siguiente: todos sabemos que los seres humanos hemos sido capaces de albergar un alto grado de violencia y agresividad en el pasado y el presente. Sabemos que en el mundo hay criminales siniestros, personas de negocios codiciosas e inescrupulosas, negociadores belicosos y agresores sexuales. Pero trazamos una marcada línea divisoria entre esos especímenes y nosotros. Nos resistimos a aceptar cualquier clase de espectro o *continuum* en relación con nuestros momentos de agresividad y los de la variedad extrema en otros. De hecho, definimos la palabra en una forma que describa las manifestaciones más fuertes de violencia, que nos excluyen. Siempre son los otros los belicosos, los que comienzan, los agresivos.

Ésta es una idea muy equivocada de la naturaleza humana. La agresividad es una tendencia latente en cada individuo. Es una tendencia innata en nuestra especie. Nos convertimos en el animal preeminente de este planeta justo en razón de nuestra energía agresiva, complementada por la inteligencia y la astucia. No podemos separar esa agresividad del modo en que atacamos los problemas, alteramos el medio ambiente para facilitarnos la existencia, combatimos la injusticia o creamos cualquier cosa a gran escala. La raíz latina del término agresividad significa “avanzar”, y cuando nos reafirmamos en este mundo e intentamos crear o cambiar algo, utilizamos esa energía.

La agresividad puede servir para fines positivos. Al mismo tiempo, en ciertas circunstancias, esa energía puede empujarnos a adoptar un comportamiento antisocial, a abusar de la gente o hacerla a un lado. Esos aspectos positivo y negativo son los dos lados de la moneda. Y aunque es evidente que algunos individuos son más agresivos que otros, todos somos

capaces de incurrir en ese lado negativo. Hay un *continuum* de la agresividad humana, y todos estamos inscritos en ese espectro.

El desconocimiento de nuestra verdadera naturaleza nos causa muchos problemas. Podemos ponernos agresivos en el sentido negativo sin darnos cuenta, y pagar después las consecuencias de que hayamos llegado demasiado lejos. O si nuestros impulsos autoritarios nos incomodan y estamos al tanto de las dificultades que podemos provocar, quizás intentemos reprimir nuestra agresividad y parecer dechados de bondad y humildad, sólo para volvernos agresivos-pasivos en nuestra conducta. Esta energía no puede negarse ni reprimirse; emergerá de un modo u otro. Pero si tomamos conciencia de ella, empezaremos a controlarla y canalizarla a propósitos productivos y positivos. Para lograr esto, debemos entender la fuente de toda la agresividad humana, cómo se vuelve negativa y por qué algunas personas son más agresivas que otras.

La fuente de la agresividad humana

A diferencia de cualquier otro animal, los seres humanos estamos conscientes de nuestra mortalidad y de que podemos fallecer en cualquier momento. De manera consciente o inconsciente, este pensamiento nos persigue toda la vida. Sabemos que nuestra posición en la vida nunca está asegurada; podríamos perder nuestro trabajo, nivel social y dinero, con frecuencia por razones que escapan a nuestro control. Quienes nos rodean son igualmente impredecibles: no podemos leer sus pensamientos, anticipar sus acciones ni depender por completo de su apoyo. Dependemos de los demás, quienes a menudo no cumplen la labor que les corresponde. Tenemos deseos innatos de amor, ilusión y estimulación, y con frecuencia escapa a nuestro control satisfacerlos como quisiéramos. Además, todos tenemos inseguridades derivadas de heridas de nuestra infancia. Si ciertos hechos o individuos activan esas inseguridades y reabren viejas heridas, nos sentimos débiles y vulnerables.

Esto quiere decir que los seres humanos somos continuamente avasallados por sensaciones de indefensión que provienen de muchas fuentes. Si esa sensación es intensa o dura demasiado, puede volverse insoportable. Somos criaturas obstinadas, ansiosas de poder. Este deseo no es malo ni antisocial; es una respuesta natural a la conciencia de nuestra debilidad y vulnerabilidad fundamental. En esencia, lo que motiva nuestra conducta es controlar nuestras

circunstancias, sentir una relación entre lo que hacemos y lo que obtenemos; sentir que podemos influir en los demás y en los hechos. Esto mitiga nuestra sensación de impotencia y vuelve tolerable la admisión de que la vida es impredecible.

Satisfacemos esa necesidad si desarrollamos sólidas habilidades de trabajo que nos ayuden a garantizar nuestro nivel profesional y nos den una sensación de control sobre el futuro. También debemos desarrollar habilidades sociales que nos permitan trabajar con los demás, ganarnos su afecto e influir en ellos. En cuanto a nuestras necesidades de ilusión y estimulación, optamos por satisfacerlas a través de diversas actividades —deportes, entretenimiento, seducción— que nuestra cultura ofrece o acepta.

Todas estas actividades contribuyen a que alcancemos el control que anhelamos, pero implican el reconocimiento de ciertos límites. Para obtener poder en nuestro trabajo y relaciones, debemos ser pacientes. No podemos forzar las cosas. Hace falta tiempo para que aseguremos nuestra posición profesional, desarrollemos genuinas facultades creativas y aprendamos a influir en la gente. También debemos acatar ciertos códigos sociales e incluso leyes. No podemos hacer lo que sea para avanzar en nuestra carrera; no podemos obligar a la gente a que haga nuestra voluntad. Esos códigos y leyes podrían llamarse barreras de protección, las cuales mantenemos para obtener poder y ser al mismo tiempo apreciados y respetados.

En ciertos momentos, sin embargo, se nos dificulta aceptar esos límites. No podemos avanzar profesionalmente ni ganar dinero tan rápido como quisiéramos. No podemos hacer que la gente trabaje con nosotros tanto como querríamos, así que nos desesperamos. O quizás una herida de la infancia se reabre de pronto. Si prevemos que nuestro socio dará por terminada la relación y nuestro gran temor a ser abandonados se deriva de la frialdad de nuestros padres, es fácil que reaccionemos excesivamente e intentemos controlar a ese individuo con todos nuestros poderes de manipulación y una actitud muy agresiva. (El amor suele convertirse en hostilidad y agresión, porque nos hace sentir dependientes, vulnerables e indefensos.)

En estos casos, nuestra ansia de dinero, poder, amor o atención supera nuestra paciencia y nos sentimos tentados a traspasar las barreras de protección, a buscar poder y control por medios que infringen códigos tácitos, e incluso leyes. No obstante, cuando cruzamos esa línea, la mayoría sentimos incomodidad, y quizá remordimiento. Nos replegamos, volvemos a nuestras formas conocidas de búsqueda de poder y control. Esos actos agresivos

ocurren en determinados momentos de nuestra vida, pero no se convierten en un patrón.

Tal no es el caso, sin embargo, de los agresores crónicos. La sensación de impotencia o frustración que experimentamos en ocasiones, a ellos les afecta de modo más profundo y con mayor frecuencia. Se sienten crónicamente inseguros y frágiles, y deben encubrir esto con una desmedida cantidad de poder y control. Su necesidad de poder es demasiado inmediata y fuerte como para que acepten los límites y anula cualquier noción de escrúpulos y responsabilidad social.

Es posible que en esto haya un componente genético. La psicoanalista Melanie Klein, quien se especializó en el estudio de los niños, descubrió que algunos bebés eran más ansiosos y codiciosos que otros. Desde los primeros días, sorbían el pecho de su madre como si lo atacaran y quisieran desecarlo. Necesitaban más mimos y atención que otros. Sus lágrimas y berrinches eran casi imposibles de detener. Sentían una indefensión que rayaba en continua histeria.

Aunque esos bebés eran la minoría, los encontró muy a menudo. Especuló que los agresores crónicos eran quizá la versión adulta del bebé codicioso. Nacieron con mayor necesidad de controlar todo a su alrededor. Cavilan más en su pena o envidia: “¿Por qué los demás habrían de tener más que yo?”. Cuando sienten que pierden el control, tienden a exagerar esa amenaza, reaccionar de más y arrebatar más de lo necesario.

También es cierto que la vida familiar temprana puede desempeñar un rol decisivo en esto. De acuerdo con el psicoanalista y autor Erich Fromm, si los padres son demasiado dominantes, si reprimen la necesidad de poder e independencia de sus hijos, éstos dominarán y tiranizarán más tarde a los demás. Si se les golpeó de niños, a menudo recurrirán a golpes y abusos físicos de adultos. De este modo, convierten la pasividad forzada de su niñez en algo activo cuando son adultos, lo que, mediante la conducta agresiva, les da la sensación de control de la que lamentablemente carecieron en sus primeros años.

Sea cual fuere la causa de sus inclinaciones, esos individuos no se repliegan tras las barreras de protección, sino que recurren sin cesar al comportamiento agresivo. Poseen una voluntad demasiado férrea y poca paciencia para satisfacer sus deseos por medio de los canales socialmente aceptables. Las formas normales de obtener estimulación les resultan insípidas. Necesitan algo más fuerte e inmediato. Si son del tipo primitivo,

quizá se vuelvan hacia la conducta criminal o se conviertan en el abusador descarado; si son más sofisticados, aprenderán a controlar su comportamiento y lo usarán cuando sea necesario.

Esto significa que la agresividad humana se deriva de una inseguridad subyacente, en contraste con el mero impulso a lastimar a los demás o tomar algo de ellos. Antes de experimentar un impulso a emprender una acción violenta, los agresores procesan de forma inconsciente sensaciones de impotencia y ansiedad. Perciben amenazas que no existen, o las exageran. Actúan para impedir el supuesto ataque de otro o para tomar cosas a fin de dominar una situación que sienten que podría escapar a su control. (Esas sensaciones también dan origen a la categoría positiva de la agresividad. La sensación de la necesidad de combatir una injusticia o de crear algo importante es precedida por la de ansiedad e inseguridad. Pese a sus propósitos positivos, no deja de ser un intento de control.) Cuando detectemos a un agresor crónico a nuestro alrededor, debemos buscar su inseguridad subyacente, su herida profunda, las repercusiones de la sensación de indefensión de sus primeros años.

Cabe destacar este interesante fenómeno: las personas dominantes no toleran la discrepancia. Deben rodearse de aduladores que les recuerden una y otra vez su grandeza y superioridad. Si tienen poder político, acallarán toda publicidad negativa y controlarán lo que se diga de ellas. Esta hipersensibilidad a la crítica debe verse como una señal de gran debilidad interior. Un individuo fuerte por dentro soporta la crítica y el diálogo franco sin sentirse personalmente amenazado. Por lo general, los tipos agresores y autoritarios son expertos en encubrir esa profunda debilidad interna con la constante proyección de convicción y reciedumbre. Sin embargo, debemos aprender a ver más allá de su fachada para percibir su fragilidad interna. Esto nos ayudará a controlar todo sentimiento de miedo o intimidación, que los agresores gustan de estimular.

Hay otros atributos de los agresores crónicos que debemos conocer. Primero, tienen menos tolerancia a sensaciones de impotencia y ansiedad que el resto de nosotros. Algo que podría hacernos sentir frustrados o inseguros provocará en ellos una reacción más intensa y furia. Quizás a esto se debe que la agresividad crónica sea más común en los hombres que en las mujeres. A los primeros se les dificulta manejar sensaciones de dependencia e indefensión, como han observado los psicólogos en bebés. Están más inseguros de su estatus en el mundo del trabajo y en otros sitios. Tienen más

necesidad de reafirmarse y medir su efecto en los demás. Su autoestima está ligada a la sensación de poder, control y respeto a sus opiniones. Así, casi cualquier cosa podría detonar en ellos una reacción agresiva. En todo caso, no perdamos de vista que el agresor crónico es más susceptible que nosotros, y si sabemos que tratamos con una persona de este tipo, debemos hacer todo lo posible por no provocar su furia desafiando su autoestima o criticándola.

Otro aspecto común de la conducta agresiva es que puede convertirse fácilmente en adicción. Cuando cumplen sus deseos de forma abierta e inmediata, cuando abusan de los demás por medio de sus maniobras, los agresores reciben una descarga de adrenalina que puede volverse adictiva. Se sienten estimulados y excitados; las formas socialmente aceptables para aliviar el tedio podrían parecerles poco interesantes en comparación. (Es indudable que la emoción de ganar dinero fácil, ya sea como agentes de Wall Street que venden inversiones turbias o como criminales que roban lo que pueden, tiene una cualidad sumamente adictiva.) A primera vista, esto podría parecer autodestructivo, ya que cada arranque de agresividad genera más enemigos y consecuencias no deseadas. Sin embargo, los agresores suelen ser expertos en elevar las apuestas con una conducta aún más intimidatoria, para que nadie se atreva a desafiarlos.

Esto suele conducir al fenómeno de la trampa del agresor: entre más poder tiene éste y más grande es su imperio, más puntos vulnerables crea, tiene más rivales y enemigos de los cuales preocuparse. Eso origina en él la necesidad de ser más agresivo y obtener más poder. (Rockefeller fue sin duda víctima de esta dinámica.) Termina por sentir asimismo que dejar de actuar de esa manera lo haría parecer débil. Más allá de lo que puedan decirnos los agresores o cómo intenten disfrazar sus intenciones, debemos percatarnos de que su precedente patrón de conducta proseguirá en el presente, porque son adictos y están atrapados. Nunca debemos ser ingenuos al tratar con ellos. Serán implacables. Si dan un paso atrás, es sólo por un momento. Rara vez son capaces de cambiar ese patrón esencial en su comportamiento.

Hemos de saber también que los agresores ven a quienes los rodean como objetos utilizables. Aun si poseen una empatía natural, su necesidad de poder y control es tan fuerte que no tienen la paciencia indispensable para apoyarse en su simpatía y habilidades sociales. Para obtener lo que quieren, deben usar a la gente, y esto se vuelve un hábito que degrada la empatía que puedan tener. Requieren adeptos y discípulos, así que aprenden a escuchar, a elogiar en ocasiones y a hacer favores. Su ocasional simpatía, sin embargo, es

puramente teatral y carece de calidez humana. Cuando nos escuchan, miden nuestra fuerza de voluntad y calculan cómo podemos servir a sus propósitos. Si nos elogian o nos hacen un favor, es para entramparnos y comprometernos más. Esto se percibe en sus señales no verbales, su penetrante mirada, lo poco que se interesan en lo que decimos. Debemos ser inmunes a todo intento suyo de atraparnos, conscientes de los fines que persiguen.

Cabe señalar que pese a los rasgos socialmente negativos que los agresores revelan, suelen atraer suficientes seguidores que contribuyen a su búsqueda de poder. Las personas atraídas tienen por lo general sus propios problemas profundos, deseos agresivos frustrados. Juzgan interesante y magnética la seguridad del agresor, y en ocasiones, también su insolencia. Se embelesan del argumento que le es propio. Se contagian de la agresividad del líder y la dirigen contra otros, quizá subordinados suyos. Pero tal ambiente es agotador, y quienes sirven al agresor sufren constantes golpes a su autoestima. En la mayoría de los casos, la rotación entre los partidarios de los agresores es alta, y la moral baja. Como escribió el dramaturgo griego Sófocles: "Quien se abre camino hasta la corte de un tirano, se vuelve su esclavo, aunque haya llegado ahí como hombre libre".

Tu tarea como estudioso de la naturaleza humana es triple: primero, debes dejar de negar la realidad de tus tendencias agresivas. Estás inscrito en el espectro de la agresividad, como todos. Desde luego, hay personas más profundamente insertas en ese espectro. Tal vez carecen de seguridad en su aptitud para obtener lo que quieren, o simplemente tienen menos energía. Pero muchos nos encontramos en la escala media a superior de ese espectro, con niveles de voluntad relativamente fuertes. Esta energía autoritaria debe consumirse de algún modo y tenderá a seguir una de tres direcciones.

Primero, podemos canalizarla en nuestro trabajo, en la paciente obtención de cosas (*agresividad controlada*). Segundo, podemos canalizarla en una conducta *agresiva* o *agresiva-pasiva*. Por último, podemos dirigirla a nuestro interior en forma de desprecio a nosotros mismos, apuntar nuestra ira y agresividad contra nuestras fallas y activar a nuestro *saboteador interno* (más información sobre este tema, más adelante). Analiza cómo manejas tu energía autoritaria. Una manera de juzgarte es ver cómo manejas los momentos de frustración e incertidumbre, situaciones en las que tienes poco control. ¿Tiendes a estallar, enojarte y tensarte, y a hacer cosas que después lamentas? ¿O interiorizas tu enojo y te deprimes? Considera los ineludibles momentos

en los que has traspasado las barreras de protección y examínalos. No eres tan pacífico y amable como crees. Advierte qué te empujó a esa conducta y cómo en esos momentos buscaste formas de racionalizarla. Con un poco de distancia, quizás ahora puedas ver más allá de esas racionalizaciones.

Tu meta no debe ser reprimir esa energía autoritaria, sino tomar conciencia de ella cuando te propulsa y canalizarla de un modo productivo. Admite tu profundo deseo de influir en la gente, de tener poder, y que para cumplirlo debes desarrollar mejores habilidades sociales y técnicas, ser más paciente y resistente. Tienes que disciplinar y dominar tu energía autoritaria natural. Llamaremos a esto *agresividad controlada*, la cual permite lograr grandes cosas. (Para más información sobre este tema, véase la última sección de este capítulo.)

Tu segunda tarea es convertirte en un observador experto de la agresividad de quienes te rodean. Al analizar tu ambiente de trabajo, por ejemplo, imagina que visualizas la guerra permanente entre los diversos niveles de voluntad de las personas y todas las flechas que atraviesan esos conflictos. Las más enérgicas llegan a la cima, pero muestran sumisión a quienes están más alto que ellas. Esto se asemeja a las jerarquías observables entre los chimpancés. Si dejas de fijarte en las palabras de la gente y la fachada que ofrece, y te fijas en sus acciones y señales no verbales, percibirás el nivel de agresividad que emana de ella.

Al examinar este fenómeno, es importante que seas tolerante con la gente: todos hemos cruzado la línea en algún momento y nos hemos puesto más agresivos que de costumbre, debido a las circunstancias. En cuanto a los poderosos y exitosos, en este mundo es imposible llegar a esas alturas sin tener elevados niveles de agresividad y cierta manipulación. Por haber logrado grandes cosas, podemos perdonarles su ocasional brusquedad y conducta enérgica. Lo que debes determinar es si tratas con agresores crónicos, personas que no toleran la crítica o que se les desafíe en ningún nivel, cuyo deseo de control es desmesurado y que te devorarán en su inexorable afán de tener más.

Busca signos reveladores. Primero, si tienen demasiados enemigos acumulados a lo largo de los años, debe haber una buena razón, y no es la que ellos te dicen. Presta atención al modo en que justifican sus acciones en el mundo. Los agresores tienden a presentarse como cruzados, una suerte de genios que no pueden evitar comportarse como lo hacen. Son grandes creadores, dicen, o ayudan a los desvalidos. Quienes se interponen en su

camino son infieles y malvados. Clamarán, como lo hizo Rockefeller, que nadie ha sido criticado ni investigado tanto como ellos; son víctimas, no agresores. Entre más ruidoso y extremo es su argumento, más seguro puedes estar de que tratas con un agresor crónico. Concéntrate en sus actos, sus pasados patrones de conducta, más que en cualquier cosa que digan.

Puedes buscar también signos más sutiles. Los agresores crónicos suelen tener una personalidad obsesiva. Poseer hábitos muy meticulosos y crear un entorno por completo predecible es su manera de ejercer control. La obsesión con un objeto o un individuo indica el deseo de devorarlo por entero. Presta atención asimismo a las señales no verbales. Rockefeller no soportaba que alguien lo rebasara en la calle. El tipo agresor dará pronunciada muestra de esas obsesiones físicas. En cualquier caso, entre más pronto puedas detectar los símbolos, mejor.

Una vez que sepas que tratas con este tipo de individuos, emplea toda tu energía en distanciarte mentalmente de ellos, en controlar tus reacciones emocionales. Cuando enfrentas a agresores, al principio sueles sentirte hipnotizado, e incluso paralizado, como en presencia de una serpiente. Luego, cuando procesas lo que hicieron, te alteras: te enojas, indignas o asustas. Una vez en ese estado, te mantendrán en constante reacción y no te dejarán pensar. Tu enojo no conduce a nada productivo, sino que se disuelve en amargura y frustración. La única solución es que busques una forma de librarte poco a poco de su hechizo. Ve más allá de sus maniobras, contempla la debilidad subyacente que los empuja, ponlos en su verdadera dimensión. Enfócate siempre en sus metas, lo que persiguen, no en las distracciones que utilizan.

Si la batalla con ellos es inevitable, nunca los ataques de frente ni los retes de forma explícita. Si son del tipo sofisticado, emplearán toda su astucia para arruinarte, y pueden ser inflexibles. Combátelos siempre de modo indirecto. Busca las vulnerabilidades que es inevitable que encubran: una reputación dudosa, algunas acciones especialmente sucias en el pasado que se las han arreglado para mantener en secreto. Abre grietas en su argumento. La posibilidad de que exhibas lo que ellos quieren mantener oculto pone en tus manos una arma muy poderosa, y temerán atacarte. Recuerda que lo que más temen es perder el control. Piensa qué acto tuyo podría alterarlos al provocar una cadena de reacciones fuera de control. Haz que parezca más costosa la fácil victoria que esperaban arrebatarte.

Al combatirte, los agresores tienen la ventaja de que están dispuestos a traspasar las barreras de protección más frecuente y ampliamente. Esto les da

más opciones, más sucias maniobras para sorprenderte. En medio de una negociación, te asestarán con un cambio de último minuto a lo que habían acordado; y aunque esto infringe todas las reglas, saben que cederás porque has llegado hasta ese punto y no quieres echarlo todo a perder. Esparcirán rumores y desinformación para enturbiar las aguas y hacerte parecer tan opaco como ellos. Prevé esas manipulaciones y arrebátales el factor sorpresa.

En ocasiones, deberás estar dispuesto también a aventurarte fuera de las barreras de protección, en la inteligencia de que se trata de una medida defensiva y temporal. Practica el engaño y distráelos, muéstrate más débil de lo que eres, incítalos a un ataque que los haga quedar mal y para el que has preparado un preciso contraataque. Incluso difunde rumores que los desequilibren mentalmente; no están acostumbrados a que otros practiquen sus mismas tretas contra ellos. En cualquier caso, cuando es mucho lo que está en juego, debes calcular que derrotar a los agresores es más importante que mantener tu pureza.

Por último, tu tercera tarea como estudioso de la naturaleza humana es dejar de negar las tendencias agresivas de nuestra naturaleza y lo que podrían significar para nuestro futuro como especie. Esa negación adopta la forma de uno de dos mitos en los que quizá creas. El primero es que hace mucho tiempo los seres humanos éramos criaturas amantes de la paz, en armonía con la naturaleza y nuestros semejantes. Éste es el mito del buen salvaje, el inocente cazador-recolector. Con él se da a entender que la civilización, junto con el desarrollo de la propiedad privada y el capitalismo, hizo del pacífico ser humano una criatura agresiva y egoísta. Nuestra sociedad tiene la culpa de esto, asegura ese mito. El desarrollo de un sistema político y social más igualitario nos permitiría recuperar nuestra bondad y naturaleza amante de la paz.

Recientes hallazgos en los campos de la antropología y la arqueología demuestran sin sombra de duda que nuestros antepasados (hace decenas de miles de años, mucho antes de la civilización) libraban guerras tan mortíferas y brutales como las actuales. Distaban mucho de ser pacíficos. Existen asimismo numerosos ejemplos de culturas indígenas que destruyeron gran parte de la flora y la fauna de su entorno en su incesante búsqueda de fuentes de alimento y abrigo, con lo que provocaron la extinción de muchas especies y dejaron sin árboles regiones enteras. (Para más información sobre este tema, véase *War Before Civilization*, de Lawrence H. Keeley, y *The Third Chimpanzee*, de Jared Diamond.) En esas culturas, la gran capacidad

cooperativa de los seres humanos solía aprovecharse únicamente en las más sangrientas escaramuzas.

El otro mito, más persistente en la actualidad, es que aun si fuimos violentos y agresivos en el pasado, hoy hemos evolucionado y ya somos más tolerantes, estamos más instruidos y nuestros mejores ángeles nos guían. No obstante, los indicios de agresividad humana son tan frecuentes en nuestra época como en el pasado. Así lo confirman los interminables ciclos de la guerra, los actos de genocidio y la hostilidad creciente entre Estados, y entre etnias dentro de Estados, que persisten en este siglo. Las inmensas facultades de la tecnología no han hecho sino incrementar nuestra potencia destructiva cuando se trata de la guerra. Y la depredación del medio ambiente es sustancialmente peor, pese a nuestra conciencia del problema.

También podemos señalar los crecientes niveles de desigualdad en la distribución del poder y la riqueza en el globo entero en tiempos recientes, cercanos a las disparidades que existían hace siglos. Esas desigualdades no cesan de reproducirse en la sociedad humana porque es inevitable que haya individuos más agresivos que otros en lo tocante a la acumulación de poder y riqueza. Ninguna regla ni ley parecen detenerlos. Los poderosos determinan las reglas en su beneficio. Y las tendencias monopólicas del siglo XIX, ejemplificadas por Standard Oil, símbolos de la agresividad corporativa, sólo se han reconfigurado para adecuarse a las industrias más recientes.

En el pasado, la gente asistía a ejecuciones para divertirse. Es probable que nosotros no hayamos llegado tan lejos, pero hoy más personas disfrutan de ver cómo se humilla a otros en *reality shows* o noticieros, y se permiten videojuegos y películas que se deleitan en descripciones demasiado gráficas de homicidios y derramamiento de sangre. (También es perceptible un filo cada vez más agresivo en el humor.)

La tecnología ha facilitado la expresión y satisfacción de nuestros deseos agresivos. Sin necesidad de un encuentro físico con otros, en internet nuestras críticas y discusiones pueden ser mucho más hostiles, acaloradas y personales. Internet ha creado también una nueva y poderosa arma: la ciberguerra. Como de costumbre, los criminales simplemente cooptan la tecnología para ser más creativos y elusivos.

La agresividad humana se adapta a los medios e innovaciones tecnológicas más recientes, en busca de formas de expresión y desahogo. Sea cual fuere el nuevo invento de comunicación dentro de cien años, es probable que tenga el mismo destino. Como dijo Gustave Flaubert: “Habla de progreso

tanto como quieras; aun si le quitas los colmillos a un tigre y sólo coma avena, su corazón sigue siendo el de un carnívoro”.

La agresividad humana en individuos y grupos emerge o se acentúa cuando nos sentimos indefensos y vulnerables, con una impaciencia creciente de controlar y actuar. Y conforme cada vez más personas y grupos sienten esto, es de esperar más de ello en el futuro, no menos. Las guerras serán más sucias. Como las inseguridades aumentarán, habrá más confrontaciones entre grupos políticos, culturas y generaciones, hombres y mujeres. Y habrá más y mejores maneras de que los seres humanos justifiquemos nuestra agresividad ante nosotros y el mundo.

La negación es más fuerte que nunca: la otra persona, el otro lado, la otra cultura siempre es la más agresiva y destructiva. Debemos aceptar por fin el hecho de que no es el otro sino nosotros, todos nosotros, en cualquier época o cultura. Debemos admitir esa realidad de nuestra naturaleza para que podamos trascenderla. Depende por entero de nuestra conciencia que podamos empezar a pensar en el progreso.

Agresividad pasiva: sus estrategias y cómo vencerlas

La mayoría de nosotros tememos la confrontación directa; queremos parecer razonablemente corteses y sociables. Pero a menudo es imposible que obtengamos lo que queremos sin imponernos. La gente puede resistirse obstinadamente a nuestra influencia, por amables que seamos. Y a veces debemos liberarnos de la tensión interna que nos produce tener que ser tan correctos y respetuosos. Así, adoptamos una conducta con la que nos imponemos de modo indirecto, porque perseguimos control o influencia lo más sutilmente posible. Por ejemplo, tomamos más tiempo del necesario para contestar los comunicados de los demás, a fin de mostrarles un ligero desdén, o mientras los elogiamos insertamos en nuestras palabras pullas sutiles que dan en lo más vivo y les infunden dudas. O bien hacemos un comentario que podría tomarse como neutral, aunque nuestro tono de voz y expresión facial indican que estamos molestos y que deseamos provocar una sensación de culpa.

Podríamos llamar pasiva a esta forma de agresividad, ya que aparentamos espontaneidad cuando lo cierto es que manipulamos a los demás o tratamos de influir en ellos. Pese a todo, emitimos un mensaje que produce el efecto

buscado. En esto no somos nunca tan pasivos como parece. En el fondo, sabemos que tardamos demasiado en responderle a alguien o que aderezamos con una indirecta nuestro comentario, pero fingimos para nosotros y los otros que somos inocentes. (Los seres humanos somos capaces de contener al mismo tiempo esos pensamientos en conflicto.) En general, esta versión cotidiana de la agresividad pasiva debe considerarse apenas como una parte irritante de la vida social, algo de lo que todos somos culpables. Hemos de ser muy tolerantes con esta agresividad pasiva de grado inferior, que prospera en la sociedad educada.

Algunas personas, sin embargo, son agresoras pasivas crónicas. Como las agresoras activas, poseen mucha energía y necesidad de control, pero también temor a la confrontación directa. Es común que sus padres hayan sido dominantes o negligentes; la agresividad pasiva era su manera de llamar la atención e imponer su voluntad al tiempo que evitaban el castigo. Ese comportamiento se convierte en un patrón en la vida adulta, en la que estas personas repiten las mismas estrategias que les dieron resultado en la niñez. (Si observamos a los agresores pasivos podremos ver al niño manipulador asomarse bajo la máscara del adulto.)

Estos ejemplares crónicos operan en una relación personal o de trabajo, en la que sus encubiertas pero persistentes estrategias agresivas-pasivas pueden surtir efecto en un individuo con el paso del tiempo. Son expertos en ser ambiguos y evasivos: nunca podemos estar seguros de que nos atacan; quizás imaginamos cosas y somos paranoicos. Si fueran francamente agresivos, nos enojaríamos y nos resistiríamos a ellos, pero siendo indirectos siembran confusión, la cual capitalizan en busca de poder y control. Si en verdad son buenos en esta práctica y se apoderan de nuestras emociones, pueden volver muy desdichada nuestra vida.

Ten en mente que los agresores activos también pueden ser pasivos, como Rockefeller. La agresividad pasiva es para ellos un arma adicional en su intento de controlar. En cualquier caso, la clave para defenderse de los agresores pasivos es advertir lo más pronto posible lo que traman.

Las siguientes son las estrategias más comunes que emplean esos agresores y las formas de combatirlas.

La estrategia de la superioridad sutil: un amigo, colega o empleado llega crónicamente tarde, pero siempre tiene listo un pretexto lógico y una disculpa que parece sincera. O bien olvida reuniones, fechas importantes y fechas límite, siempre con excusas impecables a la mano. Si este

comportamiento se repite continuamente, tu irritación aumentará; pero si intentas enfrentar a ese individuo, tratará de invertir la situación para hacerte parecer estricto y poco comprensivo. No es culpa suya, dice; tiene demasiadas cosas en la cabeza, la gente lo presiona, es un artista temperamental que no puede estar al tanto de tantos detalles enojosos, se siente abrumado. Podría acusarte incluso de contribuir a su estrés.

Entiende que en la raíz de esto está la necesidad de dejar claro para ellos y para ti que en cierto modo son superiores. Si tuvieran que decirlo con tantas palabras, harían el ridículo y se avergonzarían. Quieren que lo *sientas* en formas sutiles, y poder negar lo que se proponen. Asignarte una posición inferior es una forma de control, con la que definen la relación. Repara en el patrón más que en sus disculpas, pero advierte también sus signos no verbales cuando se excusan. El tono de voz es quejumbroso, como si sintieran que es tu problema. Las disculpas son muy exageradas, para disfrazar su insinceridad; al final, esas excusas dicen más sobre sus problemas en la vida que sobre sus descuidos. En realidad, no lo lamentan.

Si ésta es una conducta crónica, no te enfades ni muestres franca irritación; los agresores pasivos se benefician de hacerte enojar. Conserva la calma y refleja sutilmente su conducta; llama la atención acerca de lo que hacen y avergüénzalos un poco si es posible. Haz una cita con ellos y déjalos plantados o llega muy tarde y ofréceles la más sincera de tus disculpas, envuelta en un toque de ironía. Permite que cavilen en lo que eso podría significar.

En los inicios de su carrera, cuando era profesor de medicina en la universidad, el renombrado psicoterapeuta Milton Erickson tuvo que lidiar con una alumna muy inteligente llamada Anne, que siempre llegaba tarde a su clase y se disculpaba profusa y sinceramente. Resultaba que era una estudiante de excelentes calificaciones. Siempre prometía que llegaría a tiempo para la siguiente clase, pero no lo cumplía. Esto era una molestia para sus compañeros, pues con frecuencia interrumpía la lección o el trabajo de laboratorio. El primer día de clases de un nuevo curso de Erickson, ella volvió a sus viejos trucos, pero esta vez él estaba preparado. Cuando ella llegó tarde, él pidió a todo el grupo que se pusiera de pie y le hiciera una reverencia; él hizo lo mismo. Aun después de la clase, mientras ella recorría el pasillo, sus compañeros no cesaban de inclinarse. El mensaje era claro: “No te creemos”. La vergüenza e incomodidad que esto le hizo sentir la impulsó a dejar de llegar tarde.

Si quien te hace esperar es tu jefe o alguien que ocupa una posición de poder, su afirmación de superioridad no es tan sutil. Lo mejor que puedes hacer en este caso es mantener la calma; tu paciencia y serenidad demostrarán que el superior eres tú.

La estrategia de la compasión: por alguna razón, la persona que tratas siempre es la víctima: de hostilidad irracional, circunstancias injustas o la sociedad en general. El drama de su caso parece deleitarle. Nadie sufre como ella. Si te fijas, advertirás en su rostro una expresión vagamente aburrida cuando escucha los problemas de otros: no le interesan. Como exagera su desvalimiento, es natural que sientas compasión; una vez que la consiga, te pedirá favores, cuidado y atención extra. Éste es el control que persigue. Es hipersensible a toda señal de duda en tu rostro y no quiere oír consejos ni que la culpes, por levemente que sea; podría estallar y calificarte como uno de sus verdugos.

Quizá no percibamos que aunque estas personas sufren grados inusuales de adversidad y dolor, son expertas en atraerlos. Eligen como pareja a alguien que inevitablemente las defraudará; tienen una mala actitud en el trabajo y son objeto de críticas; son negligentes con los detalles, y por tanto las cosas a su alrededor se vienen abajo. La culpa no es del perverso destino, sino de algo dentro de ellas que busca el drama y se alimenta de él. Las víctimas genuinas no pueden menos que sentir un poco de vergüenza por su destino, como parte de una antigua superstición humana de que la mala suerte es signo de que hay algo malo en el individuo. A estas víctimas reales no les agrada contar sus cuitas. Lo hacen con renuencia. Los agresores pasivos, en cambio, se mueren de ganas de compartir lo que les pasó y se deleitan con tu atención.

Como parte de esto, podrían exhibir varios síntomas y achaques —ataques de ansiedad, depresión, dolores de cabeza— que dan a su sufrimiento una apariencia de indiscutible realidad. Desde niños, todos nos provocamos esos síntomas para llamar a la atención e inspirar lástima. Podemos enfermarnos de preocupación, deprimirnos de tanto pensar. Lo que debes buscar es el patrón: eso es recurrente en los agresores pasivos cuando necesitan algo (como un favor), sienten que los rechazas o se sienten muy inseguros. En cualquier caso, tienden a absorber tu tiempo y espacio mental, y te contagian su energía negativa y sus necesidades, de lo que es muy difícil desprenderse.

Estos individuos suelen aprovecharse de quienes tienden a sentirse culpables, los sensibles y cuidadores. Para lidiar con la manipulación implicada en este caso necesitas mantener cierta distancia, y esto no es fácil.

La única manera de conseguirla es que sientas enojo y molestia por el tiempo y la energía que pierdes al tratar de ayudar a estos sujetos y lo poco que te corresponden. La relación se inclina a su favor en cuanto a atención. Ése es su poder. Crear un poco de distancia interna te permitirá entreverlos mejor y dejar al final esa relación insana. No te sientas mal por esto. Te sorprenderá lo rápido que encuentran otro blanco.

La estrategia de la dependencia: de pronto se vuelve amigo tuyo alguien inusualmente atento que se preocupa por tu bienestar. Quiere ayudarte con tu trabajo u otras tareas. Desea estar al tanto de tus apuros y adversidades. ¡Qué grato e inusitado ser objeto de tanta atención! Cada vez dependes más de lo que esa persona te da. De vez en cuando detectas cierta frialdad de su parte, y te devanas los sesos pensando qué dijiste o hiciste mal. En realidad, no estás seguro de que esté molesta contigo, pero intentas complacerla de todas formas, y poco a poco, sin que te des cuenta, la dinámica se invierte y las muestras de preocupación y compasión se desplazan de ella a ti.

A veces una dinámica similar surge entre padres e hijos. Una madre, por ejemplo, podría colmar de amor y afecto a su hija, y mantenerla atada de este modo. Si la hija quiere ejercer su independencia en algún momento, la madre reacciona como si se tratara de una agresión y un acto poco amable de la hija. Para no sentirse culpable, ésta renuncia a reafirmarse y se empeña en conquistar más el afecto del que se ha vuelto dependiente. La relación se ha invertido. La madre puede entonces ejercer control sobre otros aspectos de la vida de la hija, como dinero, carrera y pareja íntima. Esto puede ocurrir también dentro de las parejas.

Una variante de esta estrategia procede de quienes gustan de hacer promesas (de ayuda, dinero, empleo) que nunca cumplen. Olvidan lo que prometieron o lo cumplen sólo en parte, siempre con una excusa razonable. Si te quejas, te acusarán de ser codicioso o insensible. Entonces tienes que perseguirlos para compensar tu rudeza o para rogarles que te den algo de lo que te prometieron.

Sea como fuere, esta estrategia se reduce a obtener poder sobre el otro. La persona a la que se le hace sentir dependiente es devuelta a la posición del niño necesitado y vulnerable, que desea más. Es difícil imaginar que alguien que es o fue tan atento pueda usar esta treta, lo que vuelve doblemente complicado verla como lo que es. Cuídate de quienes son demasiado solícitos muy pronto en una relación; esto es poco natural, ya que normalmente desconfiamos de la gente al principio de cualquier relación. Esas personas

podrían tratar de volverte dependiente de algún modo, así que guarda tu distancia para que puedas evaluar sus verdaderos motivos. Si se muestran frías y estás confundido acerca de lo que hiciste, puedes estar casi seguro de que se valen de esta estrategia. Si reaccionan con enojo o consternación cuando intentas establecer cierta distancia o independencia, verás emerger claramente el juego de poder. Salir de una relación así debe ser una prioridad.

En general, desconfía de las promesas de la gente y nunca cuentes por completo con ellas. Si no las cumple, es muy probable que se trate de un patrón, y es mejor que no tengas nada que ver con ella.

La estrategia de insinuar de dudas: en el curso de una conversación, alguien que conoces, quizás un amigo, suelta un comentario que te hace dudar de ti mismo y preguntarte si te ha insultado. Tal vez elogia tu trabajo más reciente y añade, con una sonrisa fingida, que de seguro obtendrás mucha atención o dinero por eso, con lo que da a entender que éste fue tu verdadero y turbio motivo. O parece criticarte con una frase vaga: “Te salió muy bien para alguien con tus antecedentes”.

Robespierre, uno de los líderes del terror en la Revolución francesa, fue un maestro absoluto de esta estrategia. Aunque terminó por ver a Georges Danton, amigo y también líder, como enemigo de la Revolución, no quería decirlo abiertamente, sino insinuarlo ante otros e infundir temor en él. En una asamblea, se puso en pie de un salto para apoyar a su amigo, acusado de abusar de su poder en el gobierno para obtener dinero. Para defenderlo, repitió *en detalle* todos los cargos en su contra y concluyó: “Quizás esté equivocado sobre Danton, pero como hombre de familia no merece otra cosa que alabanzas”.

Como una variante de esto, alguien puede decir cosas hostiles sobre ti y, si te molestas, añadir que no hablaba en serio: “¿No puedes aguantar una broma?”. Podría reformular de un modo levemente negativo palabras que tú mismo afirmaste, y si se lo reclamas, replicar con inocencia: “No hice más que repetir lo que dijiste”. También podría usar a tus espaldas esos comentarios insinuantes, a fin de sembrar dudas en la mente de otros. O será el primero en darte una mala noticia o comunicarte malas reseñas o críticas de otros, expresadas siempre con compasión, pese a que en secreto se deleita con tu pena.

El propósito de esta estrategia es que te sientas mal en una forma exasperante que te haga pensar varios días en la insinuación. Alguien desea asestar un golpe a tu autoestima, principalmente por envidia. El mejor

contragolpe es mostrar que sus insinuaciones no tienen ningún efecto en ti. Conservas la calma. Estás “de acuerdo” con su vago elogio, y tal vez se lo devuelves en iguales términos. Quiere alterarte, y no le darás ese placer. La indirecta de que has descubierto su intención lo hará dudar de sí, una lección que vale la pena impartir.

La estrategia de “cargarle el muerto” a otro: ciertas personas provocan que te sientas irritado por algo que hicieron. Quizá te sentiste utilizado por ellas, fueron insensibles o ignoraron tus ruegos de poner fin a una conducta desagradable. Aun antes de que expreses tu fastidio se dan cuenta de lo que sucede y detectas en ellas cierto malhumor. Cuando las enfrentas, guardan silencio y ponen una mirada de ofensa o desconcierto; ése no es el silencio de alguien a quien le remuerde la conciencia. Podrían responder con un “Está bien, como quieras, así te sientes”. Cualquier disculpa de su parte es expresada en una forma (a través de su tono de voz o sus expresiones faciales) que transmite con sutileza la incredulidad de que hayan hecho algo malo.

Si son muy listas, aducirán en respuesta algo que tú dijiste o hiciste en el pasado, que ya olvidaste pero que a ellas les duele todavía, como para dejar claro que no eres tan inocente. Aquello no parece algo que hayas dicho o hecho, pero no estás seguro. Quizá digan en su defensa una cosa que te lleve al límite, y cuando te enojes, podrán acusarte de que eres hostil, agresivo e injusto.

Cualquiera que sea su respuesta, te dejan con la sensación de que te equivocaste desde el principio. Tal vez reaccionaste de más o fuiste paranoico. Incluso podrías dudar de tu cordura; sabes que te molestaste, pero quizá ya no puedes confiar en tus emociones. Ahora eres tú quien se siente culpable, como si fueras el responsable de la tensión. Más vale que te reevalúes para que no repitas esa ingrata experiencia, te dices. Como complemento de esta estrategia, los agresores pasivos son muy amables y corteses con los demás y sólo hacen sus jugarretas contigo, porque eres a quien quieren controlar. Si le confías a otro tu confusión y enojo, no obtendrás comprensión, y la transferencia de la culpa habrá duplicado su efecto.

Esta estrategia es un modo de encubrir toda suerte de conductas desagradables, de desviar cualquier crítica y de desalentar a la gente de reclamar lo que se le hace. Quienes la practican pueden de este modo obtener poder sobre tus emociones y manipularlas a su antojo, haciendo con impunidad lo que les plazca. Capitalizan el hecho de que, desde nuestra más

tierna infancia, muchos de nosotros solemos sentirnos culpables a la menor provocación. Esta estrategia se usa obviamente en las relaciones personales, pero también la encontrarás, de forma más difusa, en el mundo del trabajo. La gente utiliza su hipersensibilidad a cualquier crítica, y el drama consecuente, para disuadir a los demás de enfrentarla.

Para combatir esta estrategia, no te dejes engañar ni afectar por la transferencia de la culpa. Tu meta es no hacer enojar al otro, así que no caigas en la trampa del intercambio de recriminaciones. Él es mejor para este juego dramático que tú, y su poder para hacerte rabiar obrará en su beneficio. Guarda la calma y muéstrate justo, acepta parte de la culpa si es lo indicado. Comprende que es muy difícil que este tipo de personas reflexionen en su conducta y la cambien; son hipersensibles a ello.

Lo que debes hacer es guardar distancia para no dejarte engañar y apartarte. Para contribuir a esto, aprende a confiar en tus emociones. Cuando esa persona te irrite, anota lo que hizo y lleva un expediente de su conducta. Quizás esto te persuada de que, en efecto, tu reacción fue excesiva. Pero de no ser así, podrás regresar a esas notas, convencerte de que no estás loco y parar en seco el mecanismo de la transferencia de culpa. Si no permites que la transferencia ocurra, aquella persona podría abandonar esta estrategia. De no hacerlo, lo mejor es que minimices tu trato con el agresor pasivo.

La estrategia del tirano pasivo: el individuo para el que trabajas hierve de energía, ideas y carisma. Es un poco desorganizado, pero eso es normal; tiene muchas cosas que hacer, mucha responsabilidad y demasiados planes, así que no puede estar al pendiente de todo. Necesita tu ayuda, y se la prestas con todo esmero. Escuchas con mucha atención sus instrucciones y las ejecutas. Te elogia ocasionalmente, y eso te mantiene motivado, aunque a veces te reprocha que lo decepciones, y esto se fija en tu mente más que el elogio.

Jamás puedes sentirte satisfecho ni dar por hecho tu posición. Tienes que esforzarte más para evitar esos nefastos arranques temperamentales. Él es tan perfeccionista, tiene tan altos estándares que tú nunca estarás a la altura. Te devanas los sesos previendo sus necesidades y vives en el terror de disgustarlo. Si te diera órdenes en toda forma, harías lo que te pide, pero como es pasivo y voluble, te obliga a trabajar el doble para complacerlo.

Esta estrategia es común entre personas con poder y sus subordinados, pero hay quienes la aplican también en sus relaciones sentimentales, tiranizando a su pareja porque son imposibles de complacer. Se basa en la

lógica siguiente: si una persona sabe qué quieres y cómo conseguirlo, tiene cierto poder sobre ti. Si sigue tus instrucciones y hace tu voluntad, no puedes criticarla. Si es coherente, podrías incluso depender de su trabajo, y ella podría arrancarte concesiones si amenazara con marcharse. Pero si no tiene idea de lo que realmente da resultado; si no puede discernir qué clase de conducta atrae elogios y cuál castigos, carece por completo de poder e independencia, y puedes obligarla a que haga cualquier cosa. Lo mismo que en un perro, una palmada ocasional afianzará su sumisión. Así fue como Michael Eisner ejerció control dictatorial sobre todos los que lo rodeaban, entre ellos Jeffrey Katzenberg (véase el capítulo 11 para más información sobre este tema).

Si la gente abandona a esos tiranos, ellos lo aceptarán. Esto demuestra que el individuo en cuestión conserva cierta independencia, y ellos encontrarán un reemplazo que sea más sumiso, al menos por un tiempo. También podrían volverse aún más difíciles para poner a prueba a cierto individuo y lograr que se marche o se rinda, o podrían tratar de actuar como niños indefensos. Son el artista temperamental o el genio brillante y distraído. Sus ruegos de que les ayudes y su apremiante necesidad de que hagas más parecerían expresar su vulnerabilidad. Utilizan esta fingida debilidad para justificar el horror de su tiranía.

Es muy difícil que adoptes una actitud estratégica contra este tipo de sujetos, porque por lo general son tus superiores y ejercen poder sobre ti. Tienden a ser hipersensibles y propensos a la cólera, lo que complica mantener cualquier resistencia o desapego interno. La franca rebelión sólo empeorará las cosas. Primero, date cuenta de que esta estrategia es más consciente de lo que parece. Esa persona no es débil ni indefensa, sino una astuta tirana. En lugar de detenerte en lo positivo que dice y hace, piensa en sus manipulaciones y aspereza. Tu capacidad para distanciarte emocionalmente de ella neutralizará la presencia obsesiva que intenta infundir. Sin embargo, al final nada surtirá efecto, porque si, en medio de su insensibilidad, detecta tu distancia, su conducta se agravará. La única solución real es que te apartes de ella y te recuperes. Ningún puesto justifica ese abuso, porque el daño a tu autoestima podría tardar años en mitigarse.

Agresividad controlada

Nacemos con una energía poderosa distintivamente humana. Así la llamemos fuerza de voluntad, firmeza o agresividad, lo cierto es que se combina con nuestra inteligencia e ingenio. Se nos reveló en su más puro estado en la infancia. Esa energía nos volvía arriesgados y audaces, no sólo en términos físicos sino también mentales, pues hacía que deseáramos explorar ideas y empaparnos de conocimientos. Nos impulsaba a buscar amigos con los que pudiéramos explorar. También nos hacía sentirnos inquietos cuando se trataba de resolver problemas u obtener lo que queríamos. (Los niños suelen ser osados en lo que piden.) Nos volvía abiertos al mundo y a nuevas experiencias. Y si nos sentíamos frustrados e indefensos durante largos periodos, nos volvía inusualmente combativos.

Cuando al crecer tropezamos con frustraciones mayores, la resistencia de los demás y una sensación de desesperación de poder, algunos de nosotros nos convertimos en agresivos crónicos. Pero otro fenómeno es todavía más común: que esa energía afirmativa, y nuestro potencial para la conducta agresiva, nos desagrade y hasta nos asuste. Ser enérgicos y arriesgados podría derivar en una acción fallida y hacernos sentir expuestos y vulnerables. Si expresamos demasiado esa energía, la gente podría rechazarnos. Podríamos provocar conflictos. Quizá nuestros padres nos inculcaron también cierta vergüenza por nuestros arranques agresivos. En cualquier caso, podríamos terminar por ver como peligrosa nuestra parte agresiva. Pero como esta energía no puede desaparecer, se vuelca a nuestro interior y creamos lo que el gran psicoanalista inglés Ronald Fairbairn llamó el *saboteador interno*.

Ese saboteador opera como un perseguidor desde dentro y nos juzga y ataca sin cesar. Si queremos intentar algo, nos recuerda el potencial de fracaso. Trata de acallar cualquier extravagancia, porque podría exponernos a las críticas de los demás. Nos hace sentir incómodos cuando experimentamos intensas sensaciones de placer o la expresión de una emoción profunda. Nos empuja a moderar nuestras ambiciones, porque esto es lo mejor para encajar en el grupo y no sobresalir. Quiere que nos repleguemos y protejamos, aun si eso nos produce depresión. Y hace que forjemos un yo falso que presentar al mundo, modesto y humilde. En definitiva, el saboteador interno reduce nuestra energía y restringe lo que hacemos, lo que vuelve más manejable y predecible nuestro mundo, pero también más inerte. Su meta es la misma del agresor —obtener control sobre la incertidumbre—, aunque a través del medio opuesto.

El saboteador interno puede tener también un efecto desalentador en

nuestras facultades mentales. Nos recomienda no ser valientes y arriesgados en nuestro pensar. Así, limitamos nuestras ideas y nos contentamos con las opiniones grupales convencionales, porque eso es más seguro. Las personas creativas exhiben una enorme agresividad en su pensamiento, porque prueban muchas opciones y buscan soluciones. La intención de librarnos de todo impulso agresivo disminuye en realidad nuestras energías creativas.

Comprende: el problema no ha sido nunca que los seres humanos seamos enérgicos y agresivos. Eso sería convertir en problema nuestra naturaleza. Los aspectos positivos y negativos de esta energía no son sino los dos lados de la misma moneda. Intentar acallar lo negativo, ceder al saboteador interno, no hace más que deslustrar lo positivo. El verdadero problema es que no sabemos cómo utilizar esa energía en una forma adulta, productiva y prosocial. Esta energía debe aceptarse como plenamente humana y potencialmente positiva. Lo que debemos hacer es dominarla y adiestrarla para nuestros propósitos. En lugar de ser agresivos crónicos, agresivos-pasivos o sujetos reprimidos, podemos lograr que esa energía sea encauzada y racional. Como todas las modalidades de energía, cuando ésta se concentra y se sostiene, su fuerza se incrementa. Si seguimos ese camino, recuperaremos parte del espíritu puro que tuvimos de niños y nos sentiremos más osados, integrados y auténticos.

Los siguientes son cuatro elementos potencialmente positivos de esta energía que podemos disciplinar y usar, para mejorar aquello de lo que la evolución nos dotó.

Ambición: en el mundo de hoy, decir que eres ambicioso equivale a menudo a admitir algo ligeramente sucio, que revela quizá demasiado ensimismamiento. Pero recuerda tu infancia y juventud: abrigabas entonces grandes deseos y ambiciones para ti. Ibas a dejar huella en este mundo. Desplegabas en tu mente diversas escenas de gloria futura. Éste era un impulso natural, y no sentías vergüenza. Luego, cuando creciste, tal vez trataste de sofocarlo. Mantuviste en secreto tus ambiciones, actuabas con modestia o dejaste de soñar por completo, para no parecer egocéntrico y ser juzgado por eso.

El desprecio en nuestra cultura por la ambición y los ambiciosos se deriva de la envidia por los logros ajenos. Acallar tus ambiciones juveniles es señal de que no te agradas ni respetas; ya no crees merecer el poder y reconocimiento con que una vez soñaste. Esto no te vuelve más adulto, sólo hace más probable el fracaso: si reduces tus ambiciones, limitas tus

posibilidades y disminuyes tu energía. En cualquier caso, cuando tratas de no parecer ambicioso, eres tan egocéntrico como cualquiera: ser angelical y humilde es tu ambición, y quieres hacer alarde de eso.

Algunos siguen siendo ambiciosos cuando maduran, pero sus ambiciones son demasiado vagas. Quieren éxito, dinero y atención. Debido a esa vaguedad, es difícil que crean haber satisfecho sus deseos. ¿Qué constituye suficiente dinero, éxito o poder? Como no saben exactamente qué quieren, no pueden poner un límite a sus deseos; aunque no siempre es así, esto podría inducirlos a adoptar una conducta agresiva, por querer más todo el tiempo y no saber cuándo parar.

Lo que debes hacer es aceptar esa parte infantil de ti, recuperar tus antiguas ambiciones, adaptarlas a tu realidad presente y definirlas lo más claramente posible. Quieres escribir un libro específico, expresar algunas de tus ideas o emociones más profundas; deseas poner el negocio que siempre te ha entusiasmado; quieres generar un movimiento cultural o político que se ocupe de una causa particular. Esta ambición específica puede ser grandiosa, pero debes visualizar con toda claridad el punto final y cómo llegar a él. Cuanto más claramente veas lo que quieres, más probable es que lo alcances. Tus ambiciones podrían implicar varios retos, pero éstos no deben estar tan por encima de tu capacidad que sólo te prepares para el fracaso.

Una vez que cumplas tu meta, y por mucho tiempo que te lleve, emprende el camino hacia una nueva ambición, un nuevo proyecto, dueño de una satisfacción enorme por haber cumplido la anterior. No te detengas en este proceso ascendente, no dejes de cobrar vuelo. La clave es igualar el deseo y la energía agresiva que inviertes en cada proyecto ambicioso. No te contagies de dudas ni culpa; estás en armonía con tu naturaleza, y serás ampliamente recompensado por eso.

Persistencia: si observas a los niños, descubrirás que son obstinados e implacables cuando quieren algo. Esa persistencia es inherente a nosotros, pero es una cualidad que tendemos a perder cuando crecemos y nuestra seguridad en nosotros se desvanece. Esto es lo que ocurre entonces cuando enfrentamos un problema o resistencia: nos armamos de valor para encarar el problema, pero en el fondo tenemos algunas dudas: ¿estaremos a la altura de la tarea? Creemos en nosotros, aunque no tanto como deberíamos, y esto se traduce en menos energía para confrontar el problema. Como por este motivo obtenemos un resultado menos eficaz, nuestras dudas se incrementan, con lo que disminuye el efecto de nuestro acto o golpe siguiente. En algún momento,

admitimos la derrota y nos rendimos. Pero, en realidad, lo hicimos demasiado pronto: nos rendimos por dentro mucho antes de hacerlo por fuera.

Lo que debes entender es lo siguiente: no hay casi nada en el mundo que pueda resistir la persistente energía humana. Las cosas cederán si damos con fuerza los golpes suficientes. Piensa en cuántos grandes personajes de la historia han triunfado de este modo. Fue su meticulosa persistencia de varios años lo que le permitió a Thomas Edison inventar la forma apropiada del foco, y a Marie Curie descubrir el radio; continuaron donde otros se habían dado por vencidos. En el curso de diez años, fue por medio de incesantes experimentos mentales, día y noche, y la exploración de cada posible solución, que Albert Einstein dio al fin con la teoría de la relatividad. En el ámbito espiritual, el gran maestro zen del siglo XVIII Hakuin fue capaz de alcanzar la iluminación, y revivir una rama muerta del zen, gracias a que se aplicó a esa tarea con incansable persistencia en el curso de veinte años. Esto es energía agresiva, íntegra desde dentro, dirigida como un rayo láser a un problema o resistencia.

Como el bebé, el científico o el aspirante a la práctica del zen desea algo con todas sus fuerzas, nada lo disuadirá. Saben del poder de la persistencia y esto se convierte en una profecía autocumplida; conscientes del valor de esa virtud, son capaces de reunir energía y creencia en sí mismos para resolver el problema. Adoptan el lema de Aníbal: “Encontraré un camino o haré uno”. Tú debes hacer lo mismo. El truco es querer algo con tanta fuerza que nada te detenga ni decrezca tu energía. Llénate del deseo de llegar a una meta. Aprende a no rendirte tan fácil como antes. No ceses de atacar desde nuevos ángulos, de nuevas formas. Abandona tus dudas de fondo y sigue golpeando con todas tus fuerzas, con la certeza de que podrás abrirte paso si no desistes. Una vez que experimentes el poder de esta modalidad de ataque, jamás prescindirás de él.

Intrepidez: somos por naturaleza criaturas valientes. De niños, no temíamos preguntar más o imponer nuestra voluntad. Éramos notoriamente resistentes y temerarios en muchos sentidos. La timidez es, por lo general, un rasgo que adquirimos. Está en función de nuestros crecientes temores a envejecer y perder seguridad en nuestras facultades para obtener lo que queremos. Nos preocupa mucho cómo nos percibe la gente y nos inquieta lo que pensará si nos defendemos. Interiorizamos sus dudas. Desarrollamos temor a cualquier clase de conflicto o enfrentamiento, el cual suscita emociones y tiene consecuencias que no podemos predecir ni controlar.

Creamos el hábito de dar marcha atrás. No decimos lo que pensamos aun si sería apropiado hacerlo y no ponemos límites a la conducta nociva de la gente. Se nos dificulta pedir un aumento o ascenso, o el respeto que se nos debe. Perder nuestro espíritu valeroso, una forma positiva de agresividad, es perder una parte profunda de nuestro ser y resulta inevitablemente doloroso.

Recupera la intrepidez que una vez poseíste, en pasos graduales. La clave es convencerte primero de que mereces cosas buenas y mejores en la vida. Una vez que sientas esto, aprende a hablar claro o incluso a responderle a la gente en situaciones diarias, si resulta que es insensible. Aprende a defenderte. Quizá debas interpelar a la gente por su conducta agresiva-pasiva, o no ser tan tímido para expresar una opinión que tal vez ella no comparta o para decirle lo que realmente piensas de sus malas ideas. A menudo te percatarás de que temes hacer eso menos de lo que imaginaste. Podrías ganarte incluso un poco de respeto. Haz la prueba en cosas pequeñas todos los días.

Una vez que pierdas el miedo en esos encuentros poco drásticos, comienza a subir. Exige a los demás que te traten bien, o que honren el trabajo de calidad que desempeñas. Hazlo sin quejarte, sin un tono defensivo. Déjales claro a los abusadores que no eres tan dócil como pareces, o tan fácil de manipular como otros. Eres tan incansable como ellos en la defensa de tus intereses. En una negociación, aprende a no conformarte con menos, sino a hacer demandas más audaces y a ver hasta dónde puedes presionar a la otra parte.

Aplica esta creciente valentía en tu trabajo. No temerás crear algo excepcional o enfrentar la crítica y el fracaso. Asumirás riesgos razonables y te pondrás a prueba. Todo esto debe avanzar despacio, como cuando adiestras un músculo que se ha atrofiado, para que no te arriesgues a una batalla a gran escala o una reacción agresiva antes de que te hayas curtido. Pero una vez que desarrolles ese músculo, te sentirás seguro de que puedes enfrentar cualquier adversidad en la vida con una actitud intrépida.

Ira: es sano y natural que sientas cólera frente a ciertos tipos de personas: las que bloquean injustamente tu avance, los idiotas con poder que son perezosos e incompetentes, los críticos mojigatos que aceptan convencidos sus clichés y atacan tus opiniones sin comprenderlas. Esta lista sería interminable. Sentir cólera puede ser en estos casos un poderoso recurso de motivación para actuar. Puede llenarte de energía. Acéptala y úsala toda la vida con ese propósito. Lo que podría contenerte o acallar tu enojo es que

puede parecer una emoción muy tóxica y repulsiva, tal como ocurre en nuestra cultura.

Lo que vuelve tóxica la cólera es su grado de desconexión de la realidad. La gente canaliza sus frustraciones hacia la cólera contra un enemigo o chivo expiatorio imprecisos, invocado y difundido por demagogos. Imagina grandes conspiraciones detrás de simples realidades inescapables, como los impuestos, el globalismo o los cambios que forman parte de todos los periodos históricos. Cree que ciertas fuerzas en el mundo tienen la culpa de su falta de éxito o poder, no su impaciencia y falta de esfuerzo. Su ira es irreflexiva, así que no lleva a ninguna parte o se vuelve destructiva.

Haz lo contrario. Dirige tu cólera a personas y fuerzas específicas. Analiza esta emoción: ¿estás seguro de que tu frustración no se deriva de tus deficiencias? ¿En verdad entiendes la causa del enojo y adónde deberías dirigirlo? Además de determinar si se justifica y adónde debería dirigirse, examina también la mejor manera de canalizarlo, la mejor estrategia para derrotar a tus adversarios. Tu ira debe ser controlada y realista, y orientarse a la verdadera fuente del problema, sin perder de vista lo que la inspiró.

La mayoría incurre en una catártica liberación de su enojo, una protesta gigantesca, y luego da marcha atrás y recae en la complacencia o la amargura. Tú debes moderar tu enojo, ponerlo a fuego lento. Tu ira controlada te dará la resolución y paciencia que necesitas para lo que podría ser una lucha más larga de lo que imaginaste. Conserva la sensación de injusticia en el fondo de tu mente, para que te mantenga vigorizado. La satisfacción verdadera no procede de una sacudida de emoción, sino de derrotar a los abusadores y exponer a las personas estrechas de miras como lo que son.

No temas usar tu enojo en tu trabajo, en particular si está aliado a una causa o te expresas mediante algo creativo. La sensación de rabia contenida suele ser lo que vuelve eficaz a un orador; ésa era la fuente del carisma de Malcolm X. Piensa en las obras de arte más perdurables y atractivas; descifrarás o sentirás la ira contenida detrás de ellas. Somos tan atentos y correctos que cuando sentimos la cólera debidamente canalizada en una película, libro o donde sea, es como un viento fresco que atrapa nuestros rencores y frustraciones, y los libera. La reconocemos como algo real y auténtico. En tu trabajo expresivo, nunca rehúyas a la cólera; atrápala y canalízala, permite que dote a tu obra de una sensación de vida y movimiento. Si das expresión a esa ira, siempre hallarás un público.

Se requiere fuerza para comunicarse. Estar ante un grupo indiferente u hostil y decir lo que se debe o hablar con sinceridad a un amigo de verdades profundas y dolorosas demanda firmeza, energía e incluso agresividad.

—ROLLO MAY

17

APROVECHA EL MOMENTO HISTÓRICO

LA LEY DE LA MIOPÍA GENERACIONAL

Naces en una generación que define lo que eres en mayor medida de lo que imaginas. Tu generación quiere distinguirse de la anterior y dar un nuevo tono al mundo. Entretanto, forma ciertos gustos, valores y maneras de pensar que interiorizas como individuo. Cuando maduras, esos valores e ideas generacionales tienden a cerrarte a otros puntos de vista, a restringir tu mente. Tu tarea es comprender lo más posible esa influencia poderosa sobre lo que eres y tu modo de ver el mundo. El conocimiento profundo del espíritu de tu generación y tu época te volverá más capaz de explotar el Zeitgeist. Serás quien prevea y fije las tendencias que tu generación anhela. Liberarás tu mente de las restricciones que te impuso tu generación y serás más el individuo que imaginas ser, con todo el poder que esa libertad te concederá.

LA MAREA ASCENDENTE

El 10 de mayo de 1774 murió el rey Luis XV de Francia, a los sesenta y cuatro años, y aunque ese país le guardó el luto de rigor, muchos de sus habitantes sintieron alivio. Luis XV había gobernado más de cincuenta años. Dejaba una nación próspera, la potencia más eminente de Europa, pero las cosas estaban comenzando a cambiar: la creciente clase media ansiaba poder, el campesinado estaba inquieto y la gente en general anhelaba un nuevo rumbo. El pueblo francés miró entonces con gran esperanza y cariño a su nuevo gobernante, Luis XVI, nieto del difunto monarca, de apenas veinte

años de edad. Él y su joven esposa, María Antonieta, representaban una nueva generación que sin duda revitalizaría al país y la monarquía.

El joven rey, sin embargo, no compartía el optimismo de sus súbditos. De hecho, por momentos se sentía al borde del pánico. Desde niño había temido convertirse en rey. En comparación con su afable abuelo, era muy tímido: un joven torpe, siempre inseguro y temeroso de cometer errores. Sentía que el augusto papel de rey de Francia excedía sus capacidades. Una vez que subiera al trono, ya no podría ocultar su inseguridad a la corte y el pueblo. Pero mientras se preparaba para su coronación, que tendría lugar en la primavera de 1775, se sintió diferente. Había decidido estudiar el ritual de la coronación, para no cometer errores, y lo que aprendió lo llenó de la certeza que desesperadamente necesitaba.

Según una leyenda, una paloma enviada por el Espíritu Santo había depositado un aceite sagrado en una iglesia de la ciudad de Reims, el cual se usaba para ungir a todos los reyes de Francia desde el siglo IX. Una vez ungido, el rey se elevaba por encima de los meros mortales y se imbuía de la naturaleza divina, lo que lo convertía en el lugarteniente de Dios en la Tierra. Ese ritual representaba el matrimonio del nuevo rey con la Iglesia y el pueblo francés. En su cuerpo y espíritu, el monarca personificaba ahora a la población entera, entrelazando su destino con el de ella. Y santificado por Dios, podía confiar en su orientación y protección.

En la década de 1770, muchos franceses y clérigos progresistas juzgaban ya ese ritual como reliquia de un pasado supersticioso, pero Luis XVI sintió lo contrario. Para él, la antigüedad de ese rito resultó reconfortante. Creer en su significado le permitió vencer su temor y sus dudas. Lo animó una honda sensación de misión, vuelta real su naturaleza divina por la unción.

Luis XVI decidió ejecutar ese ritual sagrado en su forma original. Y llegaría más lejos todavía. En el palacio de Versalles advirtió que muchos de los retratos y estatuas de Luis XIV lo asociaban con los dioses romanos, un medio para reforzar simbólicamente la imagen de la monarquía francesa como algo antiguo e inamovible. El nuevo rey decidió que se rodearía de imágenes similares durante el momento público de la coronación, para apabullar a sus súbditos con los espectáculos y símbolos que había elegido.

La coronación de Luis XVI tuvo lugar el 11 de junio de 1775, y entre la multitud afuera de la catedral se encontraba ese caluroso día un turista por demás improbable: un chico de quince años llamado Georges-Jacques

Danton. Estudiante en un internado de la ciudad de Troyes, su familia procedía del campesinado, aunque su padre se había hecho jurisconsulto y elevado a la familia a la creciente clase media francesa. El padre había muerto cuando Danton tenía tres años, y su madre lo había educado con la esperanza de que siguiera sus pasos y se asegurara una carrera sólida.

Danton era de extraña apariencia, si no es que francamente feo. Demasiado corpulento para su edad, su cabeza era enorme y su rostro más bien monstruoso. Habiendo crecido en la granja de la familia, dos veces fue atacado por toros, cuyos cuernos le abrieron el labio superior y le fracturaron la nariz. Aunque algunos lo juzgaban espantoso, a muchos les fascinaba su juvenil extravagancia y podían ignorar su rostro. El chico era sencillamente osado, siempre en busca de aventuras, y era su espíritu valiente lo que les atraía a los demás, en particular a sus compañeros de clase.

Los curas liberales que dirigían la escuela a la que asistía decidieron otorgar un premio al estudiante que escribiera el mejor ensayo sobre la inminente coronación, su necesidad y significado en un momento en que Francia intentaba modernizarse. Danton no era del tipo intelectual; prefería nadar en el río vecino y realizar cualquier otra actividad física. El único tema que le emocionaba era la historia, sobre todo la de la antigua Roma. Su figura histórica favorita era el gran abogado y orador romano Cicerón, con quien se identificaba, también procedente de la clase media. Memorizó sus discursos y se aficionó a la oratoria. Con su potente voz, tenía un talento natural para ese arte, pero no era muy bueno para escribir.

Nada deseaba más que ganar ese premio de ensayo; eso lo elevaría al instante entre las filas de los alumnos. Razonó, sin embargo, que la única manera en que podía compensar sus habilidades literarias nada geniales era presenciar en vivo la coronación y hacer una vívida descripción de ella. Sentía, además, una curiosa afinidad con el joven rey: no muy diferentes de edad, ambos eran corpulentos y considerados como poco agraciados.

Dejar de asistir a clases para marchar a Reims, a sólo ciento treinta kilómetros, era justo el tipo de aventura que siempre le había atraído. Les dijo a sus amigos: “Quiero ver cómo se hace un rey”. Así, escapó a Reims un día antes de la coronación y llegó justo a tiempo. Tras abrirse paso entre la multitud que se congregaba afuera de la catedral, vio que la contenían guardias que blandían grandes picas. Sólo la nobleza tenía libre acceso al templo. Danton avanzó cuanto pudo y entonces avistó al rey, ataviado con un espectacular traje ceremonial con incrustaciones de oro y diamantes, que

subía las escaleras. La hermosa reina lo seguía, cubierta con un espléndido vestido y tocada con un peinado increíblemente alto, en compañía de miembros de su séquito. A la distancia, todas esas personas eran como figuras de otra época, muy distintas a las que Danton había visto hasta entonces.

Esperó pacientemente afuera a que terminara el ritual y en ese momento reemergió el rey, esta vez portando una corona. Por un breve instante, Danton vio de cerca el rostro del rey al pasar, y le sorprendió descubrir que parecía muy ordinario, pese a sus atuendos y sus joyas. El monarca subió entonces al carruaje más barroco que cupiese imaginar, llamado el *Sacre*; parecía salido de un cuento de hadas. Construido para la coronación y diseñado para que representara el carro de Apolo, deslumbrante como el sol (siendo éste el símbolo del soberano francés), era inmenso. Ostentaba por todos lados doradas estatuillas de dioses romanos. En el panel de la puerta que estaba frente a Danton, éste vio un elaborado cuadro de Luis XVI personificado como un emperador romano sobre una nube, desde donde hacía señas a su pueblo. Lo más extraño de todo era que el propio carruaje portaba una gran corona de bronce.

La intención del *Sacre* era simbolizar a la monarquía, mítica y deslumbrante. Pese a que era todo un espectáculo, por alguna razón parecía completamente fuera de lugar: era demasiado grande, demasiado radiante, y cuando el rey subió, dio la impresión de que se lo tragaba. ¿Eso era majestuoso o grotesco? Danton no pudo decidirlo.

Regresó a su escuela ese mismo día, mientras en su cabeza daban vueltas todas aquellas extrañas imágenes. Inspirado por lo que había presenciado, escribió el que fue hasta ese momento su mejor ensayo y ganó el premio.

Tras egresar de la escuela de Troyes, Danton enorgulleció a su madre. En 1780 se mudó a París para trabajar en los tribunales. En unos cuantos años aprobó el examen de la barra y se hizo abogado en funciones. En el tribunal, con su voz retumbante y habilidades oratorias, llamaba naturalmente la atención y ascendió pronto entre las filas. Y mientras departía con sus compañeros abogados y leía los periódicos, percibió que algo raro sucedía en Francia: un creciente descontento con el rey, la derrochadora reina y la arrogante clase alta, a la que los grandes pensadores de la época ridiculizaban en sus obras de teatro y libros.

El principal problema eran las finanzas del país; daba la impresión de que Francia estaba perpetuamente a punto de quedarse sin dinero. En la raíz de esto se encontraba su muy anticuada estructura financiera. El pueblo estaba

sujeto a toda clase de impuestos onerosos que databan de la época feudal, mientras que el clero y la nobleza se hallaban en gran medida exentos de esas cargas. Los impuestos sobre las clases baja y media no producían ingresos suficientes, en especial si se consideraba la prodigalidad de los gastos de la corte, que no habían hecho sino multiplicarse con las lujosas fiestas y afición a las galas de la reina María Antonieta.

Mientras el dinero escaseaba, el precio del pan no cesaba de aumentar y millones de personas se exponían a morir de inanición, empezaron a estallar disturbios por todas partes, incluso en París. Y en medio de toda esa agitación, el joven rey se mostraba indeciso para manejar las presiones.

En 1787, cuando la situación financiera empeoró, Danton recibió la oportunidad de su vida: un puesto como abogado en el consejo del rey, con un sueldo muy generoso. Como deseaba casarse con una joven llamada Gabrielle, cuyo padre se oponía porque Danton no ganaba lo suficiente, aceptó ese puesto, pese a su temor de incorporarse a un barco que se estaba hundiendo. Dos días más tarde se casó con Gabrielle.

Aunque hacía bien su trabajo, la turbulencia en París lo absorbía cada vez más. Se integró al club de los Cordeliers, una rara mezcla de artistas bohemios y agitadores políticos. Dado que el punto de reunión de este círculo se situaba cerca de su departamento, comenzó a pasar ahí gran parte del día, y pronto participaba en los estridentes debates sobre el futuro de Francia que tenían lugar en el club. Sentía un nuevo y extraño espíritu en el aire, un arrojo que impulsaba a la gente a decir cosas sobre la monarquía que no habrían podido decirse años atrás. Esto le resultaba emocionante e irresistible. Se empeñó entonces en pronunciar encendidos discursos sobre la brutalidad de la clase alta, y la atención que recibía le fascinaba.

En 1788, se le ofreció un puesto más alto en el consejo del rey pero lo rechazó. Le dijo al ministro que le presentó la oferta que la monarquía estaba condenada al fracaso: “Ya no se trata de reformas modestas”, afirmó. “Estamos más que nunca al borde de una revolución. […] ¿No ve usted la avalancha que se aproxima?”

En la primavera de 1789, Luis XVI se vio obligado a convocar a una asamblea nacional que se ocupara de la bancarrota que se avecinaba. Esta asamblea se conoció como los Estados Generales. Era una institución destinada a hacer frente a la crisis nacional, aunque como medida de último recurso; la anterior había sido convocada en 1614, tras la muerte del rey Enrique IV. Reunía a representantes de los tres estamentos de Francia: la

nobleza, el clero y los plebeyos que pagaban impuestos. Pese a que la vasta mayoría del pueblo francés estaba representada por los miembros del tercer estamento, la asamblea se inclinaba marcadamente a favor de la nobleza y el clero. No obstante, el pueblo tenía grandes esperanzas en los Estados Generales, y Luis XVI los convocó con mucha renuencia.

Apenas un mes antes habían estallado disturbios en París a causa del precio del pan y las tropas reales habían disparado contra la muchedumbre; docenas de personas perdieron la vida. Danton había atestiguado el derramamiento de sangre y sintió un giro decisivo en el ánimo de la gente, en particular de la clase baja, y en él mismo. Compartía esa cólera y desesperación; el pueblo no podría ser aplacado con la retórica habitual. Para entonces ya tomaba la palabra frente a airadas multitudes en las esquinas de las calles, donde atraía seguidores y obtenía renombre. A un amigo suyo al que esta nueva dirección de su vida le sorprendió, le respondió que era como ver crecer el caudal de un río, saltar en él y dejarse llevar por la corriente.

Mientras se preparaba para convocar a los Estados Generales, Luis XVI apenas podía contener su ira y rencor. Durante lo que llevaba de su reinado, varios ministros de finanzas le habían advertido ya de una crisis inminente si Francia no reformaba su sistema tributario. Él lo había entendido y había intentado reformarlo, pero la nobleza y el clero, temerosos de lo que eso pudiera significar, se habían vuelto tan hostiles a esas ideas que el rey se había visto forzado a retroceder. Ahora que las arcas del Estado se hallaban casi vacías, la nobleza y el tercer estamento lo habían tomado como rehén, obligado a convocar a los Estados Generales y forzado a rogar fondos a su pueblo.

Los Estados Generales no eran parte tradicional del gobierno, sino una anomalía, un desafío al derecho divino del rey, una fórmula para la anarquía. ¿Quién sabía lo que era mejor para Francia: sus súbditos, con sus muy diferentes opiniones, o la nobleza, con sus estrechos intereses y ansia de más poder? No, sólo el monarca podría ayudar a la nación a sortear la crisis. Tenía que recuperar la iniciativa por encima de esos alborotadores.

Se decidió por un plan: impresionaría a todos con la majestad de la monarquía y su necesidad absoluta como poder supremo de Francia. Para lograrlo, celebraría los Estados Generales en Versalles, contra la recomendación de sus consejeros, dado que el palacio estaba muy cerca de París y sus agitadores. Consideró que la mayoría de los delegados del tercer

estamento provenían de la clase media y eran relativamente moderados. Entre la grandiosidad y los símbolos de la monarquía, los miembros del tercer estamento no podrían menos que pensar en lo que Luis XIV, el constructor de Versalles, había creado y en lo mucho que debían a la monarquía por haber hecho de Francia una gran potencia. Celebraría una ceremonia inaugural que rivalizara con su coronación y les recordaría a todos los estamentos el origen divino de su realeza.

Tras impresionarlos con el peso del pasado, aceptaría algunas reformas al sistema tributario, que sin duda el tercer estamento agradecería. Pero dejaría claro, al mismo tiempo, que bajo ninguna circunstancia la monarquía ni los dos primeros estamentos renunciarían a sus demás facultades o privilegios. De esta manera, el gobierno obtendría los fondos indispensables por vía de los impuestos, y las tradiciones que él estaba llamado a mantener permanecerían inalterables.

Las ceremonias inaugurales transcurrieron justo como lo planeó, pero, para su consternación, los delegados del tercer estamento se mostraron más bien indiferentes a los esplendores del palacio y toda su pompa. Apenas si guardaron respeto durante los rituales religiosos. No aplaudieron cálidamente su discurso inaugural. Las reformas tributarias que propuso no les convencieron. Y conforme pasaban las semanas, los miembros del tercer estamento se pusieron cada vez más exigentes y ya insistían en que los tres estamentos tenían igual poder.

Cuando el rey se negó a aceptar sus demandas, hicieron lo impensable: declararon ser los genuinos representantes del pueblo, equiparables al monarca, y llamaron a su cuerpo Asamblea Nacional. Propusieron formar una monarquía constitucional y dijeron disponer del abrumador apoyo del país. Si no se salían con la suya, se encargarían de que el gobierno no pudiera recaudar impuestos. En determinado momento, enfurecido por ese chantaje, el rey ordenó la disolución del tercer estamento, pero sus integrantes se rehusaron, en desacato a un decreto real. Nunca un rey francés había sido objeto de tal insubordinación de la clase baja.

Al tiempo que enfrentaba el creciente levantamiento de toda la nación, Luis XVI percibió la urgencia de cortar el problema de raíz. Decidió olvidar todo intento de conciliación y recurrir a la fuerza. Llamó al ejército a imponer el orden en París y más allá. Sin embargo, el 13 de julio mensajeros de París le transmitieron una noticia inquietante: en previsión del uso del ejército, los parisienses se habían armado rápidamente mediante el saqueo de cuarteles

militares. Las tropas movilizadas para sofocar la rebelión no eran de confiar: muchos de sus miembros se negaban a disparar contra sus compatriotas. Al día siguiente, un inmenso contingente de ciudadanos marchó hasta la Bastilla, la prisión real de París, símbolo de las más opresivas prácticas de la monarquía, y la tomó bajo su control.

París estaba ahora en manos del pueblo y Luis XVI no podía hacer nada. Vio con horror que la Asamblea Nacional, aún reunida en Versalles, votaba de inmediato por eliminar los privilegios que disfrutaban la nobleza y el clero. En nombre del pueblo, sus integrantes votaron por controlar a la Iglesia católica y rematar públicamente sus vastos terrenos. Llegaron más lejos todavía: proclamaron que en adelante todos los ciudadanos franceses eran iguales. La monarquía tendría permitido sobrevivir, pero el pueblo y el soberano compartirían el poder.

En las semanas siguientes, mientras los cortesanos, impactados y aterrados por esos acontecimientos, huían de prisa de Versalles a regiones seguras u otros países, el rey sintió todo el peso de lo ocurrido en los últimos meses. Vagaba por los pasillos del palacio, prácticamente solo. Los retratos y augustos símbolos de Luis XIV lo miraban con burla por todo lo que había permitido bajo su gobierno.

Debía recuperar el control del país, y la única forma de hacerlo era recurrir al ejército para que actuara con más energía, buscando los regimientos que todavía le fueran leales. A mediados de septiembre llamó a Versalles al regimiento de Flandes, el cual contaba con algunos de los mejores soldados del país y gozaba de renombre por sus simpatías realistas. La noche del 1 de octubre, la guardia personal del rey celebró un banquete en honor de ese regimiento. Todos los cortesanos que permanecían en el palacio, junto con los reyes, asistieron a la ceremonia.

Los soldados se embriagaron. Gritaron vivas al rey y juramentos a la monarquía. Cantaron baladas que ridiculizaban al pueblo en los términos más procaces. Tomaban puñados de insignias y galones tricolores, símbolos de la revolución, y los pisoteaban con sus botas. Los monarcas, tan desanimados en esos días, gozaron todo aquello con desembozado deleite; era un recuerdo de años pasados, cuando la mera vista de la pareja real inspiraba grandes muestras de afecto. No obstante, la noticia de lo sucedido en el banquete se difundió pronto en París y causó indignación y pánico. Parisienses de todas las clases sospecharon que el rey planeaba un contragolpe. Imaginaron que, por órdenes de Luis XVI, la nobleza volvería por sus fueros y se vengaría del

pueblo francés.

En cuestión de días, el rey se enteró de que miles de parisienses marchaban ahora hacia Versalles. Estaban armados y arrastraban cañones. Pensó escapar con su familia pero titubeó; poco después ya era demasiado tarde: la turba había llegado. La mañana del 6 de octubre, un grupo de ciudadanos penetró en el palacio y mató a todos a su paso. Exigieron que Luis XVI y su familia fueran escoltados a París, para que los ciudadanos pudiesen vigilarlos y garantizaran su lealtad al nuevo orden.

El rey no tuvo otra opción: se apretujó en un carruaje junto a su traumatizada familia. Mientras se dirigían a París, rodeados por el gentío, él vio desfilar las cabezas de su guardia personal ensartadas en largas picas. Lo que le impresionó más aún fue el espectáculo de tantos hombres y mujeres alrededor del carruaje, cubiertos con harapos, de cuerpos famélicos, que apretaban la cara contra la ventana para maldecirlos a él y la reina con el lenguaje más vil. No reconoció en ellos a sus súbditos. Ése no era el pueblo que él había conocido. Debían ser agitadores externos, llevados ahí por enemigos para destruir la monarquía. El mundo había enloquecido.

En París, el rey, su familia y los pocos cortesanos que permanecían con ellos fueron alojados en las Tullerías, residencia real que había estado deshabitada más de cien años.

Menos de una semana después de su arribo a París, el rey recibió la visita de un hombre extraño cuyo rostro y actitud le alarmaron. Era Georges-Jacques Danton, uno de los líderes de la revolución. A nombre del pueblo, fue a darle la bienvenida a París. Le explicó que había pertenecido al consejo del rey y le dio garantías de que la gente agradecía su sometimiento y de que desempeñaría todavía un importante papel como el monarca que juraría lealtad a una nueva constitución.

Luis XVI apenas pudo escucharlo. Estaba absorto en la enorme cabeza de ese sujeto, el curioso traje que vestía (pantalones de satén negro sobre medias blancas de seda y zapatos con hebillas, una combinación de estilos que nunca había visto) y su actitud, su rápida manera de hablar y su falta de temor y respeto en presencia del soberano. Se inclinó con elegancia ante él, pero se negó a besarle la mano, ¡qué gran desacato al protocolo! ¿Así que ése era un revolucionario, un hombre del pueblo? Luis XVI no lo había visto nunca, y la experiencia le resultó decididamente repugnante.

Durante los meses del verano de 1789, Danton apoyó en gran medida las

decisiones de la Asamblea Nacional, pero se mantuvo en guardia contra la aristocracia; quería confirmar que perdiera para siempre sus privilegios. La nobleza era la fuente de la miseria del país, y los franceses no debían olvidarlo jamás. Él era ya uno de los principales detractores de la clase alta, y como tal merecía la desconfianza de los líderes moderados y burgueses de la revolución, que querían avanzar lentamente. Para ellos, Danton era un ogro monstruoso y vociferante, así que lo excluyeron de sus círculos sociales y de todo puesto oficial en el gobierno en formación.

Sintiéndose marginado y recordando quizá sus raíces campesinas, él acabó por identificarse cada vez más con los *sans-culottes* (sin pantalones), miembros de las clases más bajas de Francia y las de espíritu más revolucionario. Cuando llegó a París la noticia de la escandalosa conducta que el regimiento de Flandes había exhibido el 1 de octubre, Danton fue uno de los agitadores clave de la marcha a Versalles, y su éxito lo convirtió en líder de los Cordeliers. Fue en ese carácter que visitó las Tullerías, así como para discernir el grado en que el rey apoyaba la nueva constitución.

No pudo menos que recordar entonces la coronación a la que había asistido catorce años antes, con toda su pompa, porque pese a todo lo ocurrido en los últimos meses, el rey parecía inclinado a recrear el protocolo y la ceremonia de Versalles. Lucía su traje real, con banda y varias insignias prendidas al saco. Insistía en las antiguas formalidades y hacía que sus asistentes vistieran sus elaborados uniformes. Todo era hueco, completamente ajeno a lo que sucedía. Danton fue cortés. Aún sentía una rara simpatía por el rey, pero ahora, mientras lo escudriñaba, lo único que podía ver era una reliquia del pasado. Dudó de su lealtad al nuevo orden. Salió de esa reunión más seguro que nunca de que la monarquía ya era obsoleta.

En los meses sucesivos, el monarca profesó lealtad a la nueva constitución, pero Danton sospechó que practicaba un doble juego y que aún conspiraba para que la monarquía y la nobleza recuperaran el poder. Una coalición de ejércitos de otros países europeos libraba ya una guerra abierta contra la revolución, determinada a rescatar al rey y restaurar el antiguo orden. Danton estaba seguro de que Luis XVI estaba en comunicación con esa alianza.

En junio de 1791, circuló la noticia más descabellada: el rey y su familia habían escapado de París en un carruaje. Se les atrapó días después. Todo habría sido cómico si no hubiera sido tan alarmante. Los miembros de la familia real se habían vestido como integrantes ordinarios de la burguesía en

día festivo, pero viajaban en un espléndido carruaje que no armonizaba con su atuendo y eso sólo llamó la atención. Fueron reconocidos, capturados y devueltos a la capital.

Danton sintió que su momento había llegado. Los liberales y moderados de la revolución adujeron que el rey era inocente, que había sido engañado para escapar o que lo habían raptado. Temían lo que acontecería si la monarquía era abolida y cómo reaccionarían los ejércitos extranjeros, ahora dentro de las fronteras del país, si algo le pasaba al rey. Para Danton, eso era absurdo; sólo estaban posponiendo lo inevitable. La monarquía había perdido su significado y propósito; el monarca había revelado ser un traidor y no debían temer decirlo. Era hora, proclamó, de que Francia fuera declarada una república y se librara de la monarquía de una vez por todas.

Su llamado a una república empezó a resonar, en particular entre los *sansculottes*. Como indicación de su creciente influencia, Danton fue elegido a su primer puesto oficial —segundo fiscal de la comuna a cargo de París— y procedió a ocupar la comuna con sus simpatizantes, preparándose para algo grande.

En el verano siguiente, un gran contingente de *sansculottes* llegados de Marsella se encontraba en París para celebrar el tercer aniversario de la revolución. Estos marselleses, entusiasmados por su llamado a la república, se pusieron bajo las órdenes de Danton, y durante junio y julio marcharon por París entonando himnos a la revolución y propagando la demanda de formar una república. Cada día más y más personas se unían a ellos. Para planear en silencio su golpe, Danton se hizo del control de la comuna. Los miembros de ésta votaron por levantar el bloqueo de los puentes de París que conducían a las Tullerías en la margen izquierda del Sena, con lo que se puso fin a la protección de la familia real, pues ahora las multitudes podrían marchar directamente al palacio.

La mañana del 10 de agosto, campanas de alarma sonaron en toda la ciudad y, acompañado por un constante golpe de tambor, un inmenso contingente de parisienses atravesó varios puentes para invadir las Tullerías. La mayoría de los guardias que protegían el palacio se dispersó, y pronto la familia real se vio obligada a huir para salvar la vida, y se refugió en la sala vecina, donde se reunía la Asamblea Nacional. La muchedumbre masacró de inmediato a los soldados que resguardaban el palacio y se apoderó de él.

La maniobra de Danton surtió efecto: la gente se había manifestado y la Asamblea Nacional votó por el fin de la monarquía, con lo que despojó al rey

y su familia de todas las facultades y protecciones que les quedaban. De un solo golpe, Danton puso fin a la monarquía más duradera y poderosa de Europa. El rey y su familia fueron trasladados a Temple, priorato medieval que les serviría de cárcel privada mientras el nuevo gobierno decidía su destino. Danton fue nombrado ministro de justicia y era *de facto* el líder de la nueva república de Francia.

En el Temple, Luis XVI se vio separado de su familia, a la espera de su juicio por traición en diciembre. Se le conocía ya como Luis Capeto (apellido del fundador de la monarquía francesa en el siglo X, la cual concluiría con Luis XVI), un plebeyo sin privilegios. Solo casi siempre, tuvo tiempo para reflexionar en los traumas de los últimos tres años y medio. Si el pueblo hubiera conservado la fe en él, habría encontrado la forma de resolver todos los problemas. Aún estaba seguro de que ateos demagogos y agitadores externos habían viciado el amor natural que la gente sentía por él.

Los revolucionarios acababan de descubrir una colección de documentos que Luis XVI había guardado en una caja fuerte emparedada en las Tullerías, y entre ellos se hallaban cartas que revelaban el alto grado en que había conspirado con potencias extranjeras para derrotar la revolución. Ahora estaba seguro de que se le sentenciaría a muerte, y se preparaba para ello.

Para su juicio frente a la asamblea, Luis Capeto vistió un saco sencillo, como el que vestiría cualquier ciudadano de clase media. Se había dejado crecer la barba. Parecía triste y exhausto, y en absoluto un rey. Sin embargo, toda compasión que sus jueces pudieran haber sentido por él se desvaneció tan pronto como los fiscales leyeron los numerosos cargos en su contra, entre ellos que había conspirado contra la revolución. Un mes más tarde, el ciudadano particular Capeto fue sentenciado a morir en la guillotina. Danton depositó uno de los votos decisivos.

Luis estaba resuelto a mostrar un rostro valiente. La mañana del 21 de enero, un día frío y ventoso, fue llevado a la Place de la Révolution, donde se había congregado un gentío inmenso para presenciar su ejecución. Todos vieron con asombro que el antiguo rey llevaba atadas las manos y el cabello cortado como un criminal. Subió los escalones hasta la guillotina y antes de arrodillarse ante ella exclamó: “¡Muero inocente, pueblo de Francia! Perdono a quienes me sentenciaron. ¡Ruego a Dios que mi sangre no vuelva a derramarse nunca sobre nuestro suelo!”.

Cuando la cuchilla cayó, Luis lanzó un gemido pavoroso. El verdugo

levantó su cabeza para que todos la vieran. Luego de algunos gritos de "*Vive la nation!*", un silencio mortal se apoderó de la multitud, que minutos más tarde se precipitó sobre el templete para manchar sus manos con la sangre de quien había sido su rey y comprar sus rizos a cambio de un par de monedas.

Como líder de la revolución, Danton enfrentaba ahora dos fuerzas temibles: los ejércitos invasores, cada vez más cerca de París, y la belicosidad de los ciudadanos, muchos de los cuales clamaban venganza contra la aristocracia y los enemigos del nuevo régimen. Para acometer a las tropas adversarias, dio rienda suelta al enorme ejército de millones de ciudadanos que él mismo había creado, el que viró la marea de la guerra en los primeros meses de batalla.

Con el propósito de encauzar la sed de venganza del pueblo, estableció a su vez un tribunal revolucionario que hiciera justicia expedita contra los sospechosos de querer restaurar la monarquía. Ese tribunal puso en marcha lo que se conocería más tarde como el Terror y mandó a la guillotina a miles de sospechosos, en numerosas ocasiones con cargos infundados.

Poco después de la ejecución del rey, Danton viajó a Bélgica para supervisar el esfuerzo bélico en ese frente. Mientras estaba ahí recibió la noticia de que su amada esposa, Gabrielle, había muerto tras parto prematuro. Sintiéndose culpable por no haberla acompañado en ese trance, la idea de que no se había despedido de ella ni volvería jamás a ver su rostro le resultó insoportable. Sin pensar en las consecuencias, abandonó su misión en Bélgica y volvió a toda prisa a Francia.

Cuando llegó, una semana después de la muerte de su esposa, ya había sido sepultada en el cementerio público. Abrumado por el dolor y ansioso de verla una vez más, corrió allá, llevando consigo a un amigo y un par de palas. Durante una noche lluviosa y sin luna, se las arreglaron para identificar la fosa. Cavó desesperado y junto con su amigo recuperó el ataúd y le quitó la tapa, jadeante; lanzó un grito ahogado cuando vio el rostro marchito de su mujer. La sacó, la estrechó entre sus brazos y le suplicó que lo perdonara. Besó una y otra vez sus helados labios. Varias horas después, la devolvió a la tumba.

En los meses subsecuentes, algo cambió en él. ¿Fue a causa de la pérdida de su esposa o de la culpa de que hubiese desatado el terror en Francia? Montado en la ola de la revolución, había llegado al pináculo del poder; ahora buscaba otra dirección. Se involucró menos en los asuntos de Estado y no

estaba ya a favor del Terror. Maximilien Robespierre, su rival más importante, advirtió ese cambio y difundió el rumor de que Danton había perdido su fervor revolucionario y no era ya confiable. Su campaña rindió frutos: cuando llegó el momento de elegir a los integrantes del más alto cuerpo de gobierno, el Comité de Seguridad Pública, Danton no recibió los votos suficientes y Robespierre menospreció a sus seguidores.

Por medio de discursos y folletos, Danton se empeñó entonces en poner fin al Terror, pero con esto sólo le hizo el juego a su rival. El 30 de marzo de 1794 fue arrestado por traición y llevado ante el tribunal revolucionario. Resultaba irónico que su destino dependiera ahora del juzgado que él mismo había propuesto instaurar. Los cargos en su contra se basaban en meras suposiciones, pese a lo cual Robespierre se encargó de que se le declarara culpable y se le sentenciase a muerte. Tras escuchar el veredicto, Danton interpeló a sus jueces: "¡Mi nombre está inscrito en cada institución de la revolución: el ejército, los comités, este tribunal! ¡Me he matado a mí mismo!".

Esa tarde, él y otros convictos fueron llevados en carretas a la Place de la Révolution. Pasó frente a la residencia de Robespierre. "¡Eres el próximo!", gritó con retumbante voz mientras dirigía un dedo hacia la casa. "¡Me seguirás muy pronto!"

Fue el último en ser ejecutado ese día. Miles de personas habían marchado junto a la carreta y guardaron silencio mientras él ascendía los peldaños. No pudo menos que pensar en el rey, a quien había enviado de mala gana a la guillotina, y en los muchos amigos muertos durante el Terror. Habían bastado un par de meses para que esto sucediera y él ya estaba harto del derramamiento de sangre; sabía que la muchedumbre sentía la mismo. En tanto ponía el cuello en la plancha de madera, clamó al verdugo: "¡No olvides mostrarle al pueblo mi cabeza! ¡Bien vale una mirada!".

Una vez ejecutado su principal oponente, Robespierre desató lo que después se llamaría el Gran Terror. Durante cuatro meses tumultuosos, el tribunal revolucionario mandó a veinte mil hombres y mujeres a la guillotina. No obstante, Danton había anticipado el nuevo ánimo: la gente estaba hastiada de ejecuciones y se volvió con notable celeridad contra Robespierre. A fines de julio, en una acalorada reunión, la asamblea votó por arrestarlo; él intentó defenderse pero fue en vano. Un miembro de ese cuerpo vociferó: "¡Te ahogarás en la sangre de Danton!". A la mañana siguiente, sin previo juicio, fue guillotinado. La asamblea abolió ese tribunal unos días más tarde.

Al momento de la ejecución de Robespierre, los nuevos líderes de la revolución buscaban formas de recaudar fondos para resolver las emergencias que enfrentaban y alguien mencionó el recién redescubierto carruaje de coronación de Luis XVI, el *Sacre*; quizá podrían venderlo. Algunos fueron a inspeccionarlo y su fealdad los dejó petrificados. Un diputado lo describió como “un ensamble monstruoso, hecho con el oro del pueblo y un exceso de adulaciones”. Todos coincidieron en que no habría quien comprara armatoste tan grotesco. Hicieron fundir su oro y lo destinaron a la hacienda pública, mientras el bronce rescatado iba a dar a las fundiciones de la república para forjar cañones. Llegado el turno de los paneles pintados en las puertas, repletos de símbolos mitológicos, se les juzgó demasiado extraños para el gusto de quienquiera y fueron quemados.

Interpretación

Consideremos un instante el mundo prerrevolucionario de Francia a través de los ojos de Luis XVI. Gran parte de lo que él veía era la misma realidad que monarcas anteriores habían atestiguado. Al rey se le consideraba aún el gobernante supremo, elegido por Dios para guiar a la nación. Las diversas clases y estamentos eran muy firmes todavía; las distinciones entre la nobleza, el clero y el resto del pueblo seguían respetándose en alto grado. Los plebeyos disfrutaban de la relativa prosperidad que Luis XVI había heredado de su abuelo.

Sí, abundaban los problemas económicos, pero el gran Luis XIV había encarado crisis semejantes y éstas habían pasado. Versalles era aún la joya reluciente de Europa, el centro de la civilización. La reina María Antonieta organizaba las fiestas más espectaculares, que eran la envidia de los aristócratas europeos. Luis XVI no se atareaba en tales diversiones; a él le obsesionaban sus partidas de caza y otros pedestres pasatiempos.

La vida en el palacio era dulce y reposada. Más todavía, la gloria y majestad de Francia, encarnadas en sus ceremonias y símbolos visuales, conservaban el peso de antaño. ¿Quién podía no impresionarse con los esplendores de Versalles o los rituales de la Iglesia católica? Luis XVI era el soberano de una gran nación y no había motivo para dudar de que la monarquía sobreviviría tantos siglos más como había durado ya.

Bajo la superficie, sin embargo, acechaban preocupantes signos de

descontento. Desde el reinado de Luis XV, escritores como Voltaire y Diderot ya ridiculizaban a la Iglesia y la monarquía por sus creencias supersticiosas y anticuadas. Ellos reflejaban el nuevo espíritu científico que se extendía por toda Europa, difícil de conciliar con las prácticas de la Iglesia y la nobleza. Las ideas de autores como ésos, recogidas en lo que se llamaría la Ilustración, influían cada vez más en la creciente clase media, que se sentía excluida del poder y no era partícipe del simbolismo de la corona.

La tranquila fachada de la nobleza no podía ocultar sus grietas. Muchos aristócratas aborrecían el poder absoluto del rey, al que juzgaban débil e indigno de respeto. Ansiaban más poder para sí mismos.

Sociedades secretas brotaban por todas partes y promovían una forma enteramente nueva de socializar, lejos del acartonado ambiente de la corte. Entre ellas predominaban los francmasones, con rituales secretos que el propio Danton practicaba. Sus logias eran caldo de cultivo del descontento contra la corona, y sus miembros veían con buenos ojos las ideas ilustradas. Anhelaban un nuevo orden. En París, los teatros eran de pronto los lugares más prestigiosos y concurridos, superiores a los templos, y presentaban obras en las que se hacía descarada mofa de la monarquía.

Todos los majestuosos símbolos y ritos de la monarquía que habían permanecido sin cambios empezaban a parecer vacíos, máscaras sin nada que las respaldara. Los cortesanos no comprendían su significado e intención cuando participaban junto al rey en esos elaborados rituales. Las pinturas, estatuas y fuentes decoradas con figuras mitológicas eran tan hermosas como siempre, pero ya se les veía sólo como obras de arte superficiales, no como señales de un firme vínculo con el glorioso pasado de Francia.

Esos signos eran sutiles y dispares. Resultaba difícil relacionarlos con alguna tendencia, y menos aún con una revolución. Podían pasar por novedades, pasatiempos originales para una nación aburrida, sin significado de fondo. Pero entonces llegó la dura crisis de la década de 1780 y de repente esos aislados casos de desencanto se combinaron en una fuerza innegable. El precio del pan subió, lo mismo que el costo de la vida. Mientras el descontento se propagaba, la nobleza y la burguesía notaron debilidad en el rey y exigieron más poder.

El monarca ya no podía ignorar lo que pasaba, y en los Estados Generales la falta de respeto y el desencanto fueron demasiado visibles para él en la conducta del tercer estamento. No obstante, sólo podía ver esos hechos a través del cristal de la divina monarquía que había heredado y a la que se

aferraba con desesperación. Esos súbditos desobedientes e irrespetuosos de su mando absoluto eran sin duda individuos impíos, apenas una minoría ruidosa. Desobedecer su palabra equivalía a un sacrilegio.

Si a aquellas personas no las persuadían los símbolos de un pasado glorioso, él tendría que usar la fuerza para que el pasado y las tradiciones prevalecieran. Pero una vez que algo ha perdido su encanto y ya no cautiva, ninguna fuerza puede devolverle su ímpetu. Cuando, en octubre de 1789, Luis XVI dejó para siempre Versalles y el pasado a bordo de su carruaje, lo único que pudo ver no fue a sus súbditos, sino a completos desconocidos, grupo en el que incluía de seguro a Danton. El día de su ejecución se dirigió a la multitud como si todavía fuera rey y perdonó sus pecados; en cambio, la gente vio a un ser humano despojado de toda su gloria y que no era mejor que ella.

Cuando Georges-Jacques Danton miraba ese mismo mundo, veía algo muy distinto. A diferencia del rey, no se sentía tímido ni inseguro, sino al contrario; no tenía ninguna necesidad interna de apoyarse en el pasado. Instruido por curas liberales que le inculcaron las ideas de la Ilustración, a los quince años alcanzó a ver en la coronación del soberano un fugaz destello del futuro, lo que le permitió intuir que la monarquía y sus símbolos ya estaban vacíos, y que el rey era un hombre común y corriente.

En la década de 1780, comenzó a juntar los dispares signos del cambio, desde el consejo del rey y la creciente falta de respeto entre los abogados hasta los clubes y la vida en la calle, donde era palpable un espíritu nuevo. Experimentó las penurias de la clase baja y empatizó con su sensación de exclusión. Este nuevo espíritu no era sólo político, también cultural. La nueva generación estaba harta de la hueca formalidad de la cultura francesa, anhelaba algo más libre y espontáneo, quería expresar sus emociones abierta y naturalmente; quería librarse de todos esos peinados y atuendos recargados, y usar ropa más holgada, menos ostentosa. Deseaba una socialización más abierta, una mezcla franca de todas las clases, como sucedía en los clubes de París.

Podríamos llamar a este movimiento cultural la primera explosión del romanticismo, que valoró las emociones y sentimientos sobre el intelecto y las formalidades. Danton ejemplificaba y entendía ese espíritu romántico. Tenía siempre el corazón en la mano y sus discursos daban la impresión de ser espontáneas efusiones de emociones e ideas. El episodio de la exhumación de su esposa parece salido de una novela romántica, una expresión emocional

inimaginable diez años antes. Este lado suyo era lo que lo volvía tan atractivo para la gente, porque se identificaba con él.

En cierto y excepcional sentido, Danton fue capaz de comprender antes que nadie el significado de esos signos y prever el estallido de una revolución popular. Ávido nadador, comparó todo eso con el cauce de un río. Nada en la vida es estático, siempre hay descontento bajo la superficie, y ansia de cambio. A veces esto es sutil y el río parece plácido aunque fluido; otras, es como una estampida, una marea en ascenso que nadie puede contener, ni siquiera un rey dotado de poder absoluto.

¿Adónde llevaba a los franceses aquella marea? Ésa era la pregunta clave. Para Danton, pronto quedó claro que conducía a la formación de una república. La monarquía era sólo una fachada, su alarde de majestuosidad ya no incitaba a las masas. Éstas veían ahora que el rey se limitaba a conservar el poder, y a la aristocracia como un grupo de ladrones que trabajaban poco y sorbían la riqueza de Francia. Con tal desencanto no podía haber marcha atrás, punto medio ni monarquía constitucional.

Como parte de su inusual perspicacia y sensibilidad al espíritu de los tiempos, y antes que ningún otro líder revolucionario, Danton entendió que el terror que él había desencadenado era un desatino y había llegado la hora de detenerlo. Esta vez, su sentido de la oportunidad falló, ya que actuó varios meses antes que el pueblo, lo que les abrió a sus enemigos una posibilidad para deshacerse de él.

Comprende: Luis XVI es un ejemplo extremo de alguien desconectado de su época que quizá te parezca poco relevante, pero está más cerca de ti de lo que crees. Como él, es probable que veas el presente por medio del cristal del pasado. Cuando examinas el mundo que te rodea, tal vez lo veas igual al de hace un día, semana, mes o año: la gente actúa como de costumbre, las instituciones en el poder continúan en su sitio y no se irán a ningún lado. El modo de pensar de la gente es el mismo; las convenciones que rigen el comportamiento en tu campo se siguen religiosamente aún. Quizás haya nuevos estilos y tendencias en la cultura, pero no son factores críticos ni signos de un cambio profundo. Inducido por tales apariencias, es probable que pienses que la vida es igual que siempre.

Sin embargo, bajo la superficie hay una marea en movimiento; nada en la cultura humana permanece quieto. Los más jóvenes no comparten contigo el respeto que tú sientes por ciertos valores e instituciones. La dinámica del poder —entre clases, regiones e industrias— se halla en un incesante estado

de flujo. La gente socializa e interactúa de nuevas formas. Nuevos símbolos y mitos se forman y los antiguos se desvanecen. Todas estas cosas pueden parecer desarticuladas, hasta que llega una crisis o choque y la gente debe enfrentar como un hecho algo que hasta entonces era invisible o inconexo, en forma de una revolución o clamor de cambio.

Cuando esto ocurre, algunas personas se sienten tan incómodas como Luis XVI y se aferran con más fervor al pasado. Se unen para impedir que la marea avance, tarea fútil. Los líderes se sienten amenazados y se apegan más a sus ideas convencionales. Otros siguen la corriente sin entender adónde va o por qué las cosas cambian.

Necesitas la capacidad de Danton para dotar de sentido a todo eso y actuar en consecuencia. Y tal capacidad está en función de tu mirada, de que veas los hechos desde un ángulo distinto, a través de un nuevo marco. Ignora las trilladas interpretaciones que otros sueltan sin remedio frente a los cambios. Desecha tus pasados hábitos mentales y formas de analizar las cosas que podrían nublar tu vista. Abandona la tendencia a moralizar, a juzgar lo que sucede. Proponte ver las cosas como son. Busca en el orden establecido las corrientes de descontento y falta de armonía, siempre bajo la superficie. Identifica los rasgos en común y relaciones entre todos esos signos. Poco a poco el flujo, la marea misma, adquirirá precisión e indicará un curso, una dirección oculta a muchos otros.

No concibas esto como un ejercicio intelectual. Los intelectuales suelen ser los últimos en discernir el espíritu de la época, inmersos como están en teorías y marcos convencionales. Antes que nada, debes ser capaz de *sentir* el cambio en el ánimo colectivo, de *percibir* cómo la gente diverge del pasado. Una vez que sientas ese espíritu, podrás analizar lo que hay detrás de él. ¿Por qué la gente está insatisfecha y qué ansía? ¿Por qué gravita hacia esos nuevos estilos? Examina a los ídolos del pasado que ya no ejercen fascinación, que parecen ridículos, que están sujetos a burlas, en particular entre los jóvenes; son como el carruaje de Luis XVI. Si detectas un alto grado de desencanto, puedes estar seguro de que algo importante está por emerger.

Una vez que tengas una percepción adecuada de lo que ocurre, debes ser audaz en tu forma de responder a ello y dar voz a lo que otros sienten pero no comprenden. Evita llegar demasiado lejos y no ser entendido. Siempre alerta, descarta tus interpretaciones previas y aprovecha las oportunidades del momento, que otros ni siquiera son capaces de detectar. Imagínate como un enemigo del orden imperante, cuyos defensores te estimarán peligroso. Ve

este deber como indispensable para la revitalización del espíritu humano y la cultura en general y domínalo.

> *Nuestra época es un tiempo de nacimiento, un periodo de transición. El espíritu del hombre ha roto con el viejo orden de las cosas [...] y con las antiguas maneras de pensar y se inclina a permitir que todo se hunda en las profundidades del pasado para que él emprenda su transformación. [...] La frivolidad y aburrimiento que sacuden al orden imperante, la vaga premonición de algo desconocido, son los heraldos del cambio que se aproxima.*
>
> —G. W. F. HEGEL

CLAVES DE LA NATURALEZA HUMANA

En la cultura humana es perceptible un fenómeno —los cambios en modas y estilos— que a primera vista parecería trivial pero que en realidad es muy profundo, pues revela una honda y fascinante parte de nuestra naturaleza. Considera los estilos del vestir, por ejemplo. En las tiendas o desfiles de modas podemos captar algunas tendencias y cambios respecto a unos meses atrás, aunque por lo general son sutiles. Pero si retrocedes a estilos de hace diez años, sus diferencias con el presente son muy obvias; retrocede veinte años y serán más claras todavía. La distancia en el tiempo nos permite notar incluso un estilo particular de hace veinte años que es probable que ahora luzca gracioso y *passé*.

Estos cambios de estilo en la moda, tan perceptibles a lo largo de las décadas, podrían caracterizarse como propuestas de un estilo más holgado y romántico que el anterior, más sensual y consciente del cuerpo, más clásico o elegante, o más llamativo y recargado. Podrían mencionarse otras categorías de cambios de estilo, pero al final su número es limitado y llegan en oleadas o patrones identificables en el curso de varias décadas o siglos. Por ejemplo, el gusto por ropa más clásica y escasa regresa cada tanto tiempo, en intervalos de duración variable pero con cierta regularidad.

Este fenómeno plantea interesantes preguntas: ¿esos cambios se relacionan con algo más que el mero deseo de algo nuevo y diferente? ¿Reflejan cambios más profundos en la psicología y ánimo de la gente?

¿Cómo ocurren para que sean detectables en un periodo? ¿Siguen una dinámica descendente en la que determinados individuos y creadores de gustos inician una modificación que después las masas adoptan poco a poco, hasta que se difunde viralmente? ¿O esos creadores reaccionan a señales de cambio en la sociedad, en la fuerza social que se describió en el capítulo 14, generando así una dinámica ascendente?

Estas preguntas pueden hacerse acerca de estilos en la música o en cualquier otra expresión cultural, pero también son aplicables a los tornadizos estilos del pensamiento y la teoría, a la forja de los argumentos que se vierten en libros. Hace cincuenta años, numerosas argumentaciones se basaban en el psicoanálisis y la sociología; los escritores veían el entorno como la principal influencia en la conducta. El estilo era relajado, literario y dado a especulaciones.

Hoy los argumentos giran alrededor de la genética y el cerebro y todo debe fundamentarse con estudios y estadísticas. La mera aparición de números en una página da al argumento cierto aire de credibilidad. La especulación está mal vista. Las frases son más cortas, se les concibe para transmitir información. Sin embargo, este cambio en el estilo de teorizar no es nada nuevo. Podemos notar un vaivén semejante —de lo literario y especulativo a lo sobrio y definido por datos— desde el siglo XVIII.

Lo interesante de estas modificaciones de estilo es la limitada gama de los cambios, su recurrencia y la creciente celeridad que vemos ahora en ellos, como si presenciáramos una aceleración en la inquietud y nerviosa energía humanas. Y si examinamos este fenómeno con atención, veremos que esos cambios superficiales reflejan profundas modificaciones en el ánimo y valores de la gente que emergen del fondo. Algo tan sencillo como el deseo de un estilo de vestir más holgado, el cual se presentó en la década de 1780, se refleja en un desplazamiento psicológico general. Nada es inocente en este ámbito. El interés en colores más brillantes, o en sonidos más intensos en la música, tiene algo que decir sobre lo que le gusta a la mente colectiva de la época.

Al examinar más a fondo este fenómeno, haremos el descubrimiento siguiente: lo que determina esos cambios es la continua sucesión de nuevas generaciones de jóvenes, quienes crean algo más relevante para su experiencia del mundo, algo que refleje mejor sus valores y espíritu, y siga una dirección distinta a la de la generación previa. (Una generación abarca veintidós años; los nacidos en la primera y última partes de este periodo se

identifican más con la generación anterior o posterior.)

Este patrón de cambio de una generación a otra forma parte a su vez de un patrón más grande en la historia que se remonta a hace miles de años, en el que reacciones particulares y modificaciones de valores se repiten con regularidad, todo lo cual sugiere algo sobre la naturaleza humana que nos trasciende como individuos, que nos ha programado para repetir esos patrones por alguna razón.

Muchos de nosotros intuimos la verdad acerca de las generaciones: cómo tienden a poseer cierta personalidad y cómo la joven generación inicia tantos cambios. Algunos negamos ese fenómeno, porque nos agrada imaginar que definimos lo que pensamos y creemos como individuos, o que otras fuerzas —como la clase, el género y la raza— desempeñan un papel más importante. Sin duda el estudio de las generaciones es impreciso, un tema sutil y elusivo, y en él intervienen muchos factores. Pero una mirada detenida a este fenómeno revela que influye en nosotros más de lo que imaginamos y que en muchos sentidos es el gran generador de buena parte de lo que sucede en la historia.

Comprender el fenómeno generacional rinde varios beneficios adicionales: podemos ver qué fuerzas modelaron la mentalidad de nuestros padres y la nuestra a su vez, ya que hemos tratado de seguir una dirección diferente. Podemos dar sentido a los cambios de fondo que ocurren en todas las áreas de la sociedad y conjeturar adónde se dirige el mundo, prever futuras tendencias y entender el rol que podemos cumplir en la forja de los acontecimientos. Esto no sólo nos conferirá más poder social, sino que también tendrá un efecto terapéutico en nosotros, porque veremos los sucesos del mundo con relativa distancia y ecuanimidad, por encima de los caóticos cambios del momento.

Llamaremos a este conocimiento *conciencia generacional*. Para alcanzarla, debemos entender, primero, el profundo efecto que ejerce nuestra generación en la forma en que vemos el mundo y, segundo, también los amplios patrones generacionales que determinan la historia, y advertir el lugar que ocupa nuestro periodo en el esquema general.

El fenómeno generacional

En nuestros primeros años de vida somos como esponjas, absorbemos la

energía, estilo e ideas de nuestros padres y maestros. Aprendemos el idioma, ciertos valores esenciales, la manera de pensar y funcionar entre la gente. Se nos infunde de modo gradual la cultura del momento. Nuestra mente está muy abierta entonces, y por eso nuestras experiencias son más intensas y están ligadas a fuertes emociones. Cuando crecemos un poco, tomamos conciencia de nuestros contemporáneos, de aquellos que tienen más o menos la misma edad que nosotros, quienes siguen el mismo proceso de asimilar el nuevo y extraño mundo en el que se nos arrojó al nacer.

Aunque enfrentamos la misma realidad que todos nuestros contemporáneos, lo hacemos desde un ángulo peculiar: el de ser niños, físicamente más pequeños e indefensos y dependientes de los adultos. Desde este punto de vista, el mundo de los adultos nos resulta ajeno, ya que no entendemos qué los motiva ni sus intereses o preocupaciones. Nuestros padres toman en serio cosas que nosotros vemos como cómicas o extrañas. Nos entretenemos igual que ellos, pero lo hacemos desde el ángulo de un chico, con escasa experiencia en la vida. Aún no podemos influir en el mundo, pero lo interpretamos a nuestro modo y compartimos esto con quienes tienen la misma edad que nosotros, nuestros coetáneos.

Cuando llegamos a la adolescencia, o incluso antes, comprendemos que formamos parte de una generación de jóvenes (muchos de ellos de nuestra edad) con los que podemos identificarnos. Nos une nuestra particular manera de ver las cosas y el similar sentido del humor que hemos desarrollado; también tenemos ideas comunes sobre el éxito y lo fabuloso, entre otros valores. En esos años, pasamos inevitablemente por una etapa de rebelión durante la que nos empeñamos en encontrar nuestra identidad, distinta a la de nuestros padres. Esto hace que sintonicemos profundamente con las apariencias, los estilos y modas. Queremos demostrar que pertenecemos a nuestra tribu generacional, con su propio look y forma de ser.

En esos años juveniles es frecuente que ocurra un suceso o tendencia decisivo: una gran guerra, un escándalo político, una crisis o auge económicos o la invención de una nueva forma de tecnología con gran impacto en las relaciones sociales. Como aún somos tan jóvenes e impresionables, esos acontecimientos tienen una influencia crucial en la personalidad generacional en formación y nos vuelven cautelosos (si se trata de una guerra o crisis económica) o arriesgados (si hay prosperidad o estabilidad). Lógicamente, vemos esos sucesos decisivos de forma muy distinta a nuestros padres y nos afectan más que a ellos.

Cuando tomamos más conciencia de lo que sucede en el mundo, terminamos por ver las ideas y valores de nuestros padres como desajustados de nuestra experiencia de la realidad. Lo que ellos nos han dicho o enseñado deja de parecernos relevante y ansiamos ideas más acordes con nuestra experiencia juvenil.

En esta primera fase de la vida, definimos una perspectiva generacional. Ésta es una especie de mentalidad colectiva surgida del hecho de que asimilamos la cultura prevaleciente al mismo tiempo que nuestros contemporáneos, desde el punto de vista de la niñez y la juventud. Y como somos demasiado jóvenes para comprender o analizar esta perspectiva, no nos damos cuenta de su formación ni de cómo influye en lo que vemos y el modo en que interpretamos los hechos.

Más tarde, cuando llegamos a la veintena y la treintena, entramos en una nueva fase de la vida y experimentamos un cambio. Ya estamos en posición de asumir un poco de poder, de cambiar el mundo conforme a nuestros ideales y valores. A medida que avanzamos en nuestro trabajo, empezamos a influir en la cultura y la política. Chocamos inexorablemente con la generación anterior, que ha ejercido el poder por un tiempo, debido a su insistencia en su manera de actuar y de evaluar los acontecimientos. Muchos miembros de esa generación nos consideran inmaduros, poco sofisticados, endebles, indisciplinados, mimados, poco ilustrados y decididamente poco preparados para tomar el poder.

En algunos periodos se genera una cultura juvenil tan intensa que acaba por dominar a la cultura en su conjunto, tal como ocurrió, por ejemplo, en las décadas de 1920 y 1960. En otros, la pasada generación en posiciones de liderazgo es más dominante, y menos notable la influencia de los adultos emergentes, en su veintena. En cualquier caso, entre estas dos generaciones y sus perspectivas ocurre un choque y forcejeo, en mayor o menor grado.

Cuando, tiempo después, iniciamos nuestra cuarentena y madurez, y ocupamos muchos puestos de liderazgo en la sociedad, vemos surgir una generación más joven en busca de su propio poder y posición. Sus integrantes nos juzgan ahora, y consideran irrelevantes nuestro estilo e ideas. Nosotros los juzgamos a cambio y los tildamos de inmaduros, poco sofisticados, endebles, etcétera. Quizás abrigamos la noción de que el mundo va cuesta abajo rápidamente y de que los valores que apreciábamos ya no le importan a este conjunto de jóvenes.

Al juzgar de esta manera, desconocemos que reaccionamos de

conformidad con un patrón que tiene al menos tres mil años de existencia. (Una inscripción en una tablilla babilónica que data de alrededor de 1000 a. C. dice: “La juventud de hoy está podrida y es mala, impía y perezosa. Nunca será como la de antes, no podrá preservar nuestra cultura”. Quejas similares se encuentran en todas las culturas y periodos.) Creemos juzgar con objetividad a la nueva generación, cuando lo cierto es que sucumbimos a una ilusión de perspectiva. Es probable también que envidiemos en secreto su juventud y lamentemos la pérdida de la nuestra.

Respecto a los cambios generados por las tensiones entre las dos generaciones, la mayor parte de ellos provendrá de los jóvenes. Son más inquietos, buscan su identidad y están más en sintonía con el grupo y su inserción en él. Cuando la joven generación llega a su treintena y cuarentena, ya ha determinado con sus cambios al mundo, al que le ha dado una apariencia distinta de la que le dieron sus padres.

Al estudiar cualquier generación, obviamente vemos variantes en ella. Hallamos a individuos más agresivos que otros; tienden a ser líderes, los primeros en percibir y expresar los estilos y tendencias de la época. No temen romper con el pasado y desafiar a la vieja generación; Danton ejemplifica este tipo. También hallamos un mucho mayor grupo de seguidores, quienes no son tan agresivos y consideran agradable seguir el paso de las tendencias, que ayudan a determinar y promover. Por último, están también los rebeldes, los individuos que desafían a su generación y se definen por ir contra la corriente. Entre ellos están los *beatniks* de los años cincuenta, o los jóvenes de los sesenta que gravitaron hacia una política conservadora.

Los rebeldes están tan marcados por su generación como cualquier otro, aunque a la inversa. De hecho, gran parte del espíritu de su generación es detectable en esta versión inversa; por ejemplo, los jóvenes de la década de 1780 que cerraron filas en torno a la aristocracia y en defensa de la monarquía sentían un amor *romántico* por el antiguo orden; los jóvenes conservadores de la de 1960 eran tan predicadores, fanáticos e idealistas en sus valores contrarios como la mayoría. Es inevitable que la mentalidad generacional domine a todos desde dentro, sin importar cómo intenten reaccionar a ella en lo personal. No podemos huir del momento histórico en que nacimos.

Al considerar esta mentalidad, debemos concebirla en términos de una personalidad colectiva, o lo que llamaremos *espíritu*. Nuestra generación heredó de sus padres y del pasado ciertos valores clave y maneras de ver el mundo que permanecieron sin ser cuestionados. En cualquier momento, sin

embargo, los miembros de una nueva generación buscan algo más vivo y relevante, algo que exprese lo que es distinto, lo que altera el presente. Esta noción de lo que se mueve y evoluciona en el presente, en contraste con lo que se hereda del pasado, es el *espíritu colectivo*, su naturaleza inquieta e inquisidora. No es algo que podamos poner fácilmente en palabras, sino un estado de ánimo, un tono emocional, una forma en que las personas se relacionan entre sí.

Por eso el espíritu generacional es fácil de asociar con su estilo musical dominante, o una tendencia artística hacia cierta clase de imágenes, o un ánimo capturado en la literatura o el cine de esa generación. Nada recoge mejor, por ejemplo, el espíritu desenfrenado y frenético ritmo de la década de 1920 que el jazz de ese periodo y el sonido estridente del saxofón, que fue el nuevo furor.

Este espíritu cambiará a medida que nuestra generación pase por las diversas fases de la vida. El modo en que nos relacionamos colectivamente con el mundo no será el mismo en la cincuentena que en la veintena. Las circunstancias, los acontecimientos históricos y el proceso del envejecimiento alterarán ese espíritu. Pero, lo mismo que en el caso de la individual, en la personalidad generacional hay algo que permanece intacto y trasciende el paso de los años.

La famosa generación perdida de la década de 1920, con sus *flappers* y *wild jazz*, tuvo ciertas obsesiones y rasgos: fiestas alocadas, alcohol, sexo, dinero y éxito, así como una actitud ácida y cínica ante la vida. Cuando envejeció, sus integrantes abandonaron la búsqueda de esos placeres y manías, pese a lo cual siguieron siendo duros, cínicos, materialistas y osados en la expresión de sus opiniones. La generación de los *baby boomers*, cuyos miembros llegaron a la mayoría de edad en los años sesenta, exhibió un intenso idealismo y la propensión a juzgar y moralizar. Todavía conservan esas cualidades, aunque sus ideales y aquello acerca de lo que moralizan han cambiado.

Si nuestra generación posee un espíritu particular, lo mismo puede decirse del periodo en que vivimos, el que comprende por lo general cuatro generaciones simultáneas. La combinación de estas generaciones, la tensión entre ellas y el choque que suele ocurrir crean lo que llamaremos el espíritu de la época, o *Zeitgeist*. Por ejemplo, en relación con la década de 1960, el ánimo de la poderosa cultura juvenil de ese periodo no puede separarse del antagonismo y consternación que suscitó entre los adultos. La dinámica y el

espíritu de ese tiempo proceden de la dramática interacción de dos perspectivas en colisión.

Para ver esto en tu experiencia, recuerda el periodo de hace al menos veinte años, si eres lo bastante maduro. A la distancia podrás reflexionar en lo diferente que ese tiempo se sentía, qué flotaba en el aire, cómo interactuaba la gente, cuál era el grado de tensión. El espíritu de ese periodo no se reduce a la moda, diferente a la actual, sino que también se manifiesta en algo social y colectivo, un ánimo o sensación general en el aire. Incluso las diferencias en la moda y la arquitectura, los colores que se volvieron populares y el aspecto de los automóviles hablan de un espíritu que anima esos cambios y decisiones.

Ese espíritu puede caracterizarse como desenfrenado y abierto, con personas ansiosas de toda clase de interacciones sociales, o podría ser tenso y cauteloso, con individuos proclives a la conformidad y la hipercorrección; podría ser cínico u optimista, rancio o creativo. Lo importante es que seas capaz de evaluar el espíritu del momento con una sensación similar de distancia y de ver el lugar que ocupa tu generación en el esquema general de la historia, lo cual te dará una noción de la dirección que siguen las cosas.

Patrones generacionales

Desde que se tiene noticia, ciertos autores y pensadores han intuido un patrón en la historia humana. Ibn Jaldún, el gran erudito islámico del siglo XIV, quizá fue el primero en formular esta idea, en la teoría de que la historia se mueve en cuatro actos, correspondientes a cuatro generaciones.

La primera generación es la de los revolucionarios, quienes rompen radicalmente con el pasado y establecen nuevos valores, aunque en su lucha generan también un poco de caos. En esta generación hay grandes líderes o profetas que influyen en la dirección de la revolución e imprimen su huella en ella. Después está la segunda generación, la cual anhela orden. Siente todavía el calor de la revolución, que vivió a temprana edad, pero desea estabilizar el mundo y establecer algunos dogmas y convenciones.

Los miembros de la tercera generación, con escaso contacto directo con los fundadores de la revolución, sienten menos pasión por ella. Son pragmáticos. Quieren resolver problemas y hacer la vida lo más confortable posible. No se interesan en las ideas, sino en hacer cosas. Entretanto, diluyen

el espíritu de la revolución original. En ellos predominan las preocupaciones materiales y pueden ser muy individualistas.

Por último, la cuarta generación siente que la sociedad ha perdido vitalidad, pero no sabe qué debería reemplazarla. Empieza a cuestionar los valores que heredó y algunos de sus integrantes se vuelven muy cínicos. Nadie sabe qué creer, emerge una crisis. Aparece entonces la generación revolucionaria que, unificada en torno a una nueva creencia, derriba el antiguo orden y el ciclo continúa. Esta revolución puede ser extremosa y violenta o menos intensa, con el surgimiento de valores nuevos y diferentes.

Aunque este patrón tiene variantes y no es una ciencia, la historia exhibe en gran medida esa secuencia general. Lo más notable es la aparición de la cuarta generación y la crisis de valores que llega con ella. Este periodo suele ser el más difícil; los seres humanos tenemos la honda necesidad de creer en algo y cuando dudamos y cuestionamos el viejo orden y experimentamos un vacío en nuestros valores, enloquecemos hasta cierto punto. Aceptamos los sistemas de creencias promovidos por los charlatanes y demagogos que prosperan en esos periodos. Buscamos chivos expiatorios para todos los problemas y la insatisfacción imperante. Sin una creencia unificadora que nos ancle y tranquilice, nos volvemos tribales, dependemos de que un reducido grupo de afinidad nos procure una sensación de pertenencia.

En un periodo de crisis es frecuente que se forme un subgrupo de quienes se sienten muy ansiosos y molestos por la descomposición del orden. Suelen ser personas que gozaban de privilegios en el pasado, y el caos y cambio por venir amenazan lo que ya daban por hecho. Desean aferrarse al pasado, retornar a una edad de oro que recuerdan vagamente e impedir toda revolución en ciernes. No obstante, están condenadas al fracaso, porque el ciclo no puede detenerse y el pasado no puede regresar como por arte de magia. Conforme el lapso de crisis se desvanece para fundirse con el periodo revolucionario, hay crecientes niveles de entusiasmo, ya que los jóvenes, deseosos de algo nuevo, sienten acercarse los cambios que ellos han preparado a su manera.

Todo indica que en la actualidad pasamos por un periodo de crisis, y que una generación lo experimenta como su fase clave en la vida. Aunque no sabemos cuánto durará esta etapa, tales periodos nunca son muy prolongados, porque el espíritu humano no lo tolera. Se halla en gestación un sistema unificador de creencias, así como nuevos valores que no podemos ver todavía.

En el centro de este patrón está un vaivén continuo, procedente de las

generaciones emergentes que reaccionan contra los desequilibrios y errores de la generación previa. Si retrocedemos cuatro generaciones en nuestros días, veremos eso con claridad. Empecemos con la generación silenciosa. En su niñez, los miembros de esta generación experimentaron la Gran Depresión, y como adultos llegaron a la mayoría de edad durante la Segunda Guerra y la posguerra, de modo que se volvieron cautelosos y conservadores, y valoraron la estabilidad, las comodidades materiales y la ceñida inserción en el grupo. La generación siguiente, la de los *babyboomers*, juzgó sofocante la conformidad de sus padres. Habiendo emergido en la década de 1960 y libre de las duras realidades financieras de sus padres, valoró la expresión personal, el riesgo y el idealismo.

A ella le siguió la generación X, marcada por el caos de los años sesenta y los consecuentes escándalos sociales y políticos. Llegó a la mayoría de edad en las décadas de 1980 y 1990, así que fue pragmática y polémica, y valoró el individualismo y la autonomía. Reaccionó contras las hipocresías y rasgos imprácticos del idealismo de sus padres y fue seguida por la generación de los *millenials*. Traumada por el terrorismo y la crisis financiera, ésta reaccionó contra el individualismo de la generación anterior; ansía seguridad y trabajo en equipo, y tiene una notoria aversión al conflicto y la confrontación.

De esto podemos sacar dos importantes lecciones: primero, que nuestros valores dependen de nuestra ubicación en ese patrón y de la forma en que nuestra generación ha reaccionado a los particulares desequilibrios de la generación previa. No seríamos los mismos que somos ahora, con nuestra actitud e ideales, si hubiéramos aparecido en las décadas de 1920 o 1950, en lugar de en periodos posteriores. Ignoramos esta crucial influencia porque está demasiado cerca de nosotros. Ponemos en juego nuestro espíritu individual en este drama, y en el grado en que cultivemos nuestra singularidad obtendremos poder y capacidad para guiar el *Zeitgeist*. Pero es crítico que antes reconozcamos el papel dominante que nuestra generación desempeña en nuestra formación y el lugar que esa generación ocupa en el patrón.

Segundo, que las generaciones sólo son capaces de reaccionar y seguir la dirección opuesta a la generación anterior. Quizás esto se debe a que la perspectiva generacional se crea en la juventud, cuando somos inseguros y tendemos a pensar en términos de blanco y negro. Un camino intermedio, una forma equilibrada de decidir lo bueno o malo en los valores y tendencias de la generación anterior, parece contraria a nuestra naturaleza colectiva.

Por otro lado, este patrón de vaivén tiene un efecto saludable. Si una

generación continuara las tendencias de la previa, quizás habríamos desaparecido hace mucho tiempo. Imagina que las generaciones que sucedieron a la locura de las décadas de 1920 o 1960 hubieran preservado y prolongado ese espíritu, o que la generación que sucedió a la de 1950 hubiese seguido siendo igualmente conservadora y conformista. El exceso de expresión personal o de estancamiento nos habría sofocado. Puede que este patrón produzca desequilibrios, pero también garantiza nuestra revitalización.

A veces, los cambios que se generan en un periodo revolucionario son triviales y no duran más allá del ciclo. Pero otras, a partir de una crisis fuerte una revolución forja algo nuevo que dura siglos y que representa un progreso hacia valores más racionales y empáticos. Cuando consideramos este patrón histórico, debemos reconocer que parece haber un espíritu humano general que trasciende cualquier época particular y que nos mantiene en evolución. Si el ciclo se detuviera por algún motivo, estaríamos condenados al fracaso.

Tu tarea como estudioso de la naturaleza humana es triple: antes que nada, debes cambiar tu actitud hacia tu generación. Nos gusta imaginarnos autónomos y que nuestros valores e ideas proceden de dentro, no de fuera, cuando no es así. Tu meta debe ser comprender lo mejor posible la enorme influencia que el espíritu de tu generación y el momento en que vives ejercen en tu forma de percibir el mundo.

Usualmente somos hipersensibles en lo relativo a nuestra generación. Formamos nuestra perspectiva generacional durante nuestra infancia y juventud, cuando éramos muy vulnerables, y nuestro lazo emocional con nuestros contemporáneos se estableció pronto. A menudo, cuando oímos que una generación anterior o posterior nos critica, nos ponemos a la defensiva. Por lo que respecta a los defectos o desequilibrios de nuestra generación, tendemos a verlos como virtudes. Por ejemplo, si crecimos en una generación temerosa y cautelosa, rehuiremos grandes responsabilidades, como la de tener una casa o un auto. Interpretaremos esto como un deseo de libertad o de contribuir al medio ambiente, renuentes a enfrentar los temores de fondo.

Es imposible que entendamos a nuestra generación como entendemos un hecho científico o los rasgos de un organismo. Es algo vivo en nosotros y nuestra comprensión de eso está teñida por nuestros sentimientos y prejuicios. Intenta atacar este problema libre de juicios y moralizaciones, y ser lo más objetivo posible. La personalidad de tu generación no es positiva ni negativa, sino una derivación del proceso orgánico ya descrito.

Considérate una arqueólogo que cava en su pasado y el de su generación en busca de artefactos, de observaciones que puedas unir para formar una imagen del espíritu subyacente. Cuando examines tus recuerdos, hazlo con cierta distancia, aun si rememoras tus emociones del momento. Sorpréndete en el inevitable proceso de emitir juicios sobre lo bueno y lo malo de tu generación o la siguiente, y libérate de ellos. Desarrollarás esta habilidad con la práctica. La forja de esa actitud cumplirá un papel clave en tu desarrollo. Con un poco de distancia y conciencia, serás mucho más que un seguidor o un rebelde de tu generación; podrás moldear tu propia relación con el *Zeitgeist* y convertirte en un formidable creador de tendencias.

Tu segunda tarea es crear un perfil de personalidad de tu generación, para que comprendas y explotes su espíritu en el presente. Ten en mente que siempre hay matices y excepciones. Lo que buscas son rasgos comunes que señalen un espíritu general.

Comienza analizando los acontecimientos decisivos ocurridos en los años previos a tu ingreso al mundo del trabajo y que determinaron en gran medida esa personalidad. Si ese periodo abarca más o menos veinte años, es probable que contenga más de un acontecimiento decisivo. Por ejemplo, quienes alcanzaron la mayoría de edad en la década de 1930 pasaron por la Gran Depresión y la llegada de la Segunda Guerra Mundial. La generación de los *baby boomers* pasó por la guerra de Vietnam, Watergate y los escándalos políticos de principios de los años setenta.

Los integrantes de la generación X fueron niños durante la revolución sexual y adolescentes cuando ya era común que los dos padres trabajaran. Los *millenials* enfrentaron el 11 de septiembre y la crisis financiera de 2008. Dependiendo de tu ubicación en el patrón, ese par de sucesos influirán en ti, aunque uno más que otro, según su cercanía a tus años formativos (entre los diez y los dieciocho), cuando adquiriste conciencia del mundo en su conjunto y desarrollaste tus valores medulares.

Algunas veces, como en la década de 1950, estos periodos pueden ser de relativa estabilidad, casi rayando en el estancamiento. Esto tendrá también un poderoso efecto si se considera la inquietud propia de la mente humana, en particular la de los jóvenes, que terminarán por anhelar el riesgo y sacudirán sus circunstancias. En esta ecuación, toma en cuenta asimismo todo gran avance tecnológico o invento que altere el modo en que las personas interactúan entre sí.

Intenta identificar las repercusiones de esos acontecimientos decisivos.

Presta particular atención a su efecto en el patrón de socialización que caracteriza a tu generación. Si el suceso fue una gran crisis, los integrantes de tu generación se agruparán en busca de confort y seguridad, valorarán el equipo y las sensaciones de afecto y serán alérgicos a la confrontación. Un periodo de estabilidad y sin grandes acontecimientos te hará gravitar hacia otras personas en busca de aventura, la experimentación grupal y hasta la temeridad. En general, notarás un estilo de socialización de tus contemporáneos, muy evidente en tu veintena. Busca las raíces de esto.

Esos grandes acontecimientos tendrán un efecto en cómo ves el éxito y el dinero, y si aprecias el buen nivel y la riqueza o valores menos materiales como la creatividad y la expresión personal. Será muy revelador cómo ven los miembros de tu generación el fracaso en un negocio o carrera: ¿es una vergüenza o se le considera parte del proceso emprendedor, e incluso una experiencia positiva? También puedes evaluar esto en los años en que entraste en el mundo laboral: ¿te sentías presionado a ganar dinero de inmediato o fue un momento de explorar el mundo y correr riesgos, para asentarte después, en tu treintena?

Mientras llenas este perfil, estudia el estilo de paternidad de tus progenitores: permisivo, demasiado controlador, negligente o empático. El célebremente permisivo estilo de quienes tuvieron hijos en la década de 1890 contribuyó a crear la actitud desenfrenada y despreocupada de la generación perdida de la década de 1920. Los padres muy afectados por la década de 1960 terminaron por ensimismarse y ser un tanto negligentes con sus hijos, quienes no pudieron evitar sentirse un poco marginados y hasta molestos con esta situación. Los padres sobreprotectores darán origen a una generación que teme salir de sus zonas de confort. Estos estilos de paternidad llegan en oleadas. Los hijos sobreprotegidos no suelen convertirse en padres aguafiestas. Tus padres podrían haber sido una excepción del estilo prevaleciente, pero notarás una huella de personalidad en tus coetáneos, muy evidente en la adolescencia.

Presta mucha atención a los héroes e iconos de una generación, quienes encarnan las cualidades que ésta anhela en secreto. Con frecuencia, esos héroes son las celebridades de la cultura juvenil: los rebeldes, los emprendedores exitosos, los gurús, los activistas. Estos sujetos apuntan a los nuevos valores emergentes. De igual modo, examina las modas y tendencias que arrasan con tu generación, como la súbita popularidad de las monedas digitales. No te quedes en estas tendencias por sí mismas; busca el espíritu

subyacente, la inconsciente atracción que revelan por ciertos valores o ideales. Nada es demasiado trivial en este análisis.

Al igual que un individuo, una generación tiene un lado inconsciente, una sombra de su personalidad. Un buen indicio de este lado es el estilo particular de estado de ánimo que cada generación forja. La gente libera sus frustraciones y expresa sus inhibiciones en el estado de ánimo. Éste podría tender a lo irracional, o a algo más afilado y hasta agresivo. Una generación podría parecer correcta y mojigata, pero adoptar un humor picante e irreverente. Ésta es la sombra que deja ver por ese medio.

Como parte de esto, estudia la relación entre los géneros en tu generación. En las décadas de 1920 y 1930, hombres y mujeres trataron de zanjar sus diferencias, de socializar lo más posible en grupos mixtos. Los iconos masculinos eran a menudo muy femeninos, como Rudolph Valentino, y los iconos femeninos tenían un pronunciado filo masculino o andrógino, como Marlene Dietrich y Josephine Baker. Contrasta esto con los años cincuenta y la repentina y fuerte división entre los géneros, que revela una incomodidad inconsciente con las tendencias transgénero que todos tenemos (véase el capítulo 12).

Al sondear esta sombra de tu generación, ten en mente que su tendencia hacia un extremo —materialismo, espiritualidad, aventura o seguridad— esconde una atracción oculta por el opuesto. Una generación como la que llegó a la mayoría de edad en la década de 1960 parecía poco interesada por las cosas materiales. Sus principales valores eran espirituales e interiores, la espontaneidad y la autenticidad, todo esto en reacción a sus materialistas padres. Pero bajo este espíritu es detectable una atracción secreta por el lado material de la vida, en el deseo de tener siempre lo mejor de algo: los más recientes sistemas de sonido, las drogas de la mejor calidad, la ropa más a la moda. Esta tendencia se reveló en toda su verdad en los años yuppies de fines de la década de 1970 y principios de la de 1980.

Con todos estos conocimientos puedes formar un perfil general de tu generación, tan complejo y orgánico como el fenómeno mismo.

Tu tercera tarea es entonces ampliar esos conocimientos, tratando primero de componer lo que podría considerarse como el *Zeitgeist*. En este sentido, indaga en particular la relación entre las dos generaciones dominantes, los adultos tempranos (de entre veintidós y cuarenta y cuatro años de edad) y los maduros (de cuarenta y cinco a sesenta y seis). Por próximas que puedan parecer las generaciones a las que pertenecen padres e hijos, siempre hay una

tensión subyacente, además de resentimiento y envidia. Existen naturales diferencias entre sus valores y formas de ver el mundo. Debes examinar esta tensión y determinar cuál es la generación dominante y cómo podría modificarse en el presente esta dinámica de poder. También debes saber qué lugar ocupa tu generación en el gran patrón histórico.

Esta conciencia general producirá beneficios importantes. Por ejemplo, tu perspectiva generacional tiende a crear una miopía particular. Cada generación incurre en algún desequilibrio cuando reacciona contra la anterior. Ve y juzga todo de acuerdo con los valores que prefiere sobre otros, y esto cierra su mente a posibilidades distintas. Podemos ser idealistas y pragmáticos, valorar el trabajo en equipo y nuestro espíritu individual, etcétera. Hay mucho que ganar si ves el mundo desde la perspectiva de tus padres o tus hijos, e incluso si adoptas algunos de sus valores. Creer superior a tu generación es una ilusión. Tu conciencia te librará de esos bloqueos mentales e ilusiones, lo que volverá más fluida y creativa a tu mente. Serás capaz de determinar tus valores e ideas, y no ser un mero producto de tu época.

Al cobrar conciencia del *Zeitgeist*, también entenderás el contexto histórico. Te harás una idea de la dirección que sigue el mundo. Preverás qué te espera a la vuelta de la esquina. Con ese conocimiento, podrás poner en juego tu espíritu individual y contribuir a la conformación del futuro que se gesta en el presente.

Sentirte unido a la ininterrumpida cadena de la historia y a tu papel en este grandioso drama histórico te infundirá una serenidad que volverá más soportable todo en la vida. No reaccionarás de más a la indignación del momento. No te volverás loco con la tendencia más reciente. Estarás consciente del patrón que hace que las cosas sigan una dirección distinta en el curso de un mismo periodo. Si no te sientes en armonía con tu época, sabrás que los malos días pasan siempre y que puedes poner de tu parte para que se presente la nueva ola.

Ten en mente que hoy es más crucial que nunca poseer ese conocimiento, por dos razones. Primero, pese al sentir antiglobal que recorre el mundo, la tecnología y las redes sociales nos han unido de forma inalterable. Esto quiere decir que los miembros de una generación ya tienen más en común con sus coetáneos en otras culturas que con generaciones anteriores en su propio país. Esta situación sin precedente significa que el *Zeitgeist* está más globalizado que nunca, así que conocerlo es esencial y más poderoso que antes.

Y segundo, debido a los marcados cambios producidos por las innovaciones tecnológicas, el ritmo de la vida se ha acelerado, lo que ha generado una dinámica de profecía autocumplida. Los jóvenes se sienten casi adictos a ese ritmo y anhelan más cambios, así sean triviales. Un ritmo acelerado multiplica las crisis, lo que no hace sino apresurar el proceso. Este ritmo te confundirá y hará que pierdas perspectiva. Podrías suponer que una modificación trivial es trascendente e ignorar el verdadero cambio en marcha. No serás capaz de seguir el paso, y menos aún de prever los acontecimientos venideros. Sólo tu conciencia generacional, tu tranquila perspectiva histórica, permitirá que domines esos momentos.

Estrategias para explotar el espíritu de la época

A fin de sacar el mayor provecho del *Zeitgeist*, debes partir de una premisa simple: eres un producto de tu época tanto como cualquier otra persona; la generación en la que naciste ha determinado tus pensamientos y valores, lo sepas o no. Así, si en el fondo te exaspera cómo son las cosas en el mundo o con la generación anterior, o si percibes que algo falta en la cultura, puedes estar casi seguro de que otros miembros de tu generación sienten lo mismo. Y si eres el único que actúa movido por esa idea, tu trabajo resonará en tu generación y contribuirá a modelar el *Zeitgeist*. Con esto en mente, pon en práctica algunas o todas las estrategias siguientes.

Ve en contra del pasado. Aunque sientas la necesidad de crear algo nuevo y relevante para tu generación, el pasado ejercerá fuerte influencia en ti, bajo la forma de los valores que tus padres te inculcaron en tu niñez. Es inevitable entonces que sientas incertidumbre y confusión. A causa de esto, podrías dudar de darlo todo en lo que haces o expresas, y tu impugnación de las formas pasadas de hacer las cosas será tibia.

Sigue la dirección opuesta. Usa el pasado y sus valores o ideas como algo contra lo que debes ir con todas tus fuerzas, y sírvete para ello de la ira que puedas sentir. Rompe con él lo más tajantemente posible. Expresa los tabús; haz trizas las convenciones a las que se adhiere la generación anterior. Todo esto llamará la atención y entusiasmará a otros miembros de tu generación, muchos de los cuales querrán seguir tu ejemplo.

Justo gracias a su audacia y su impugnación de la generación previa, el duque de Essex personificó el nuevo y confiado espíritu de la Inglaterra

posterior al predominio de la Armada y se convirtió en el emblema de su generación (véase el capítulo 15 para más información sobre este tema). Danton acumuló poder gracias a su franco desafío a la corona y el fomento de la república. En la década de 1920, la bailarina afroestadunidense Josephine Baker acabó por ejemplificar el nuevo espíritu de espontaneidad de la generación perdida, ya que sus actuaciones eran desenfrenadas y escandalosas. Al romper con la imagen de las primeras damas previas y su habitual recato, Jacqueline Kennedy se convirtió en el icono del nuevo espíritu de principios de los años sesenta. Si sigues esta dirección, produces la sacudida de la novedad y despiertas deseos a la espera de manifestarse.

Adapta el pasado al espíritu presente. Una vez que identifiques la esencia del *Zeitgeist*, suele ser recomendable que busques un momento o periodo histórico análogo. Las frustraciones y rebeliones de tu generación sin duda fueron sentidas en cierto grado por alguna generación anterior, y expresadas de forma drástica. Los líderes de esas generaciones pasadas resuenan a través de la historia y adquieren un aire mitológico con el transcurrir del tiempo. Si te asocias con esas figuras o dicho periodo, darás peso adicional al movimiento o innovación que promueves. Toma algunos de los símbolos y estilos de ese periodo, dotados de una intensa carga emocional, y adáptalos, para dar la impresión de que lo que intentas en el presente es una versión más perfecta y avanzada de algo que sucedió en el pasado.

Piensa en grande, en proporciones míticas. Danton se asoció con Cicerón, cuyos discursos y actos en pro de la república romana y contra la tiranía resonaron en muchos franceses, y dieron a su misión el peso adicional de un pasado remoto. El cineasta Akira Kurosawa revitalizó el mundo de los samuráis, tan celebrado en la cultura japonesa, pero lo recreó con la mira puesta en hacer comentarios juiciosos sobre los problemas y ánimo del Japón de la posguerra. Cuando contendió por la presidencia estadunidense, John F. Kennedy deseaba anunciar un nuevo espíritu que superara el estancamiento de la década de 1950. Llamó la Nueva Frontera a los programas que emprendería, y vinculó así sus ideas con el espíritu pionero reverentemente arraigado en la psique estadunidense. Esas imágenes fueron parte de su atractivo.

Resucita el espíritu de la infancia. Si das nueva vida al espíritu de tus primeros años —su humor, sus sucesos históricos decisivos, los estilos y productos del periodo, la sensación en el ambiente que influyó en ti—, llegarás a la vasta audiencia de todos los que experimentaron esos años de

forma similar. Fue una etapa de gran intensidad emocional, y al recrearla bajo alguna modalidad, aunque a través de los ojos de un adulto, tu trabajo resonará en tus contemporáneos. Sigue esta estrategia sólo si sientes un fuerte vínculo con tu niñez. De lo contrario, tu intento de recrear su espíritu será plano y artificial.

No apuntes a una recreación literal del pasado, sino a recoger su espíritu. Para ser eficaz, esa recreación debería relacionarse con algún tema o problema del presente y no ser nada más un mero episodio de nostalgia. Si inventas algo, incorpora con sutileza en ello los estilos de la infancia, a fin de capitalizar la inconsciente atracción que todos sentimos por ese inicial periodo de la vida.

Crea la nueva configuración social. Es propio de la naturaleza humana que la gente desee más interacción social con aquellos con quienes siente afinidad. Siempre obtendrás mucho poder si forjas una nueva manera de interactuar que apele a tu generación. Organiza un grupo en torno a las nuevas ideas o valores en el ambiente o a la más reciente tecnología que permite unir a la gente de mentalidad afín de un modo novedoso. Elimina a los intermediarios que antes erigían barreras que impedían la libre asociación de las personas. En esta nueva expresión grupal, es prudente que introduzcas algunos rituales que unan a los miembros y símbolos con los que puedan identificarse.

Vemos numerosos ejemplos de esto en el pasado: los salones de la Francia del siglo XVII, donde hombres y mujeres hablaban con libertad y franqueza; las logias de los francmasones en la Europa del siglo XVIII, con sus rituales secretos y aires de subversión; los bares clandestinos y clubes de jazz de la década de 1920, donde imperaba el ánimo de "Todo se vale", o más recientemente, las plataformas y grupos en línea, o *flash mobs*. Si empleas esta estrategia, piensa en los elementos represivos del pasado que la gente ansía quitarse de encima. Podría tratarse de un periodo de tediosa corrección o gazmoñería, de flagrante conformidad o de sobrevaloración del individualismo y el egoísmo que engendra. El grupo que establezcas permitirá el florecimiento de un nuevo espíritu y ofrecerá incluso la emoción que resulta de romper con pasados tabús de lo que es apropiado.

Subvierte el espíritu. Tal vez te opongas a alguna parte del espíritu de tu generación o de tu época. Quizá te identifiques con una tradición olvidada o tus valores difieran a causa de tu temperamento individual. Sea cual fuere la razón, nunca es prudente predicar, moralizar ni condenar el espíritu de la

época. De hacerlo, sólo te marginarás. Si el espíritu de la época es como una marea o corriente, sería mejor que buscaras la manera de reencauzarla en lugar de oponerte a la dirección que sigue. Tendrás más poder e influencia si operas dentro del *Zeitgeist* y lo subviertes.

Por ejemplo, podrías hacer algo —un libro, una película, cualquier producto— que posea el aire de la época, incluso en un grado exagerado. Sin embargo, en el contenido podrías insertar ideas y un espíritu un tanto diferentes, dirigidos al valor del pasado que prefieres, o describir otro modo de relacionarse con los hechos o interpretarlos, para ensanchar así el estrecho marco generacional a través del cual la gente ve su mundo.

Después de la Segunda Guerra Mundial, los grandes diseñadores de moda europeos desdeñaron al mercado estadunidense que ya dominaba el mundo. Les desagradaba la cultura popular emergente y su vulgaridad. La diseñadora Coco Chanel había enfatizado siempre la elegancia en sus diseños y compartía sin duda parte de esa antipatía. Sin embargo, siguió la dirección contraria a sus colegas: aceptó el nuevo poder de las estadunidenses y respondió a su deseo de ropa menos ostentosa y más deportiva. Una vez que se ganó su confianza y habló su mismo lenguaje, dispuso de un poder enorme para alterar sutilmente los gustos estadunidenses, verter en ello su verdadera sensibilidad y procurar cierta elegancia en los simplificados diseños que las estadunidenses adoraban. Contribuyó de esta forma a redirigir el *Zeitgeist* de la moda, con lo que se adelantó a los cambios de principios de los años sesenta. Ése es el poder de trabajar con el espíritu antes que en contra de él.

No dejes de adaptarte. Tu generación forjó su espíritu particular en tu juventud, periodo de intensidad emocional que a menudo recordamos con enorme aprecio. El problema es que, conforme maduras, tiendes a encerrarte en los valores, ideas y estilos que marcaron ese periodo. Te conviertes para los jóvenes en una caricatura del pasado. Dejas de evolucionar mentalmente. Los tiempos te dejan atrás y tú te aferras más al pasado como tu única ancla. A medida que envejeces y cada vez más jóvenes ocupan el escenario público, tu audiencia se reduce.

No abandones el espíritu que te marcó, tarea imposible de cualquier forma. Imitar el estilo de la joven generación te hará parecer ridículo y falso. Moderniza en cambio tu espíritu, adopta los valores e ideas de la nueva generación que sean de tu agrado, atrae a una audiencia más amplia combinando tu experiencia y puntos de vista con los cambios en marcha, y conviértete así en un híbrido inusual y llamativo.

La década que definió al director de cine Alfred Hitchcock y su obra fue la de 1920, cuando él entró en esa industria y se hizo cineasta. Lo más importante en las películas mudas de entonces era perfeccionar un lenguaje visual con el cual contar una historia. Hitchcock dominó el arte de usar ángulos y movimientos de cámara con los que lograr que el público se sintiera en medio del relato mismo.

Jamás abandonó esa obsesión con el lenguaje visual a lo largo de sus seis décadas como director, pero adaptó continuamente su estilo: a los coloridos espectáculos en boga en la década de 1950 y a los populares *thrillers* y filmes de terror de los años sesenta y setenta. A diferencia de otros directores veteranos, que se sentían pasados de moda o trataban de copiar el estilo en vigor, Hitchcock creó un híbrido con el pasado y el presente. Esto dio a sus posteriores filmes gran profundidad, ya que incorporaba en ellos todas las adaptaciones previas de su carrera. Sus películas atraían a las masas, pero al mismo tiempo eran únicas, en virtud de esas capas de innovaciones insertas en ellas. Tal profundidad tendrá siempre un efecto misterioso en el público, ya que tu obra parecerá estar más allá del tiempo.

El ser humano más allá del tiempo y la muerte

Los seres humanos somos maestros de la transformación dondequiera que pongamos las manos. Hemos transformado en su totalidad el entorno del planeta Tierra, para adecuarlo a nuestros propósitos. Siendo una especie físicamente débil, nos transformamos en el animal social más eminente y poderoso, al tiempo que agrandábamos y reprogramábamos nuestro cerebro. Somos incansable e interminablemente inventivos. Sin embargo, un área desafía nuestros poderes de transformación: el tiempo. Nacemos, nos sumamos al torrente de la vida y cada día nos acerca más a la muerte. El tiempo es lineal, avanza siempre, y no podemos hacer nada para detener su curso.

Nuestro progreso por las diversas fases de la vida nos marca de acuerdo con patrones que escapan a nuestro control. Nuestro cuerpo y mente se desaceleran y pierden su elasticidad juvenil. Miramos indefensos mientras cada vez más jóvenes llenan el escenario de la vida y nos hacen a un lado. Nacemos en un periodo histórico y una generación que no elegimos, pero que determinan gran parte de lo que somos y lo que nos ocurre. El tiempo

neutraliza nuestra naturaleza activa y aunque no registramos conscientemente esto, nuestra indefensión ante ese hecho es fuente en gran medida de nuestra ansiedad y arranques de depresión.

No obstante, si analizamos más a fondo nuestra experiencia personal del tiempo, notaremos algo peculiar: el paso de las horas o los días puede alterarse, dependiendo de nuestro estado de ánimo y circunstancias. Un niño y un adulto experimentan el tiempo de modo muy diferente: el primero siente que se mueve con lentitud, y el segundo demasiado rápido. Cuando nos aburrimos, el tiempo parece parsimonioso y vacío; cuando estamos contentos y divertidos, quisiéramos que se detuviese. Cuando nos sentimos tranquilos y meditativos, el tiempo pasa despacio, pero nos deja una sensación plena y satisfactoria.

Esto significa que el tiempo es una creación humana, una forma cuyo paso medimos para nuestros propósitos, y que nuestra experiencia de esta creación artificial es subjetiva y modificable. Podemos retardarlo o acelerarlo conscientemente. Nuestra relación con él es más maleable de lo que creemos. Aunque no podemos detener el envejecimiento ni refutar la suprema realidad de la muerte, podemos alterar la manera en que los experimentamos y transformar lo doloroso y deprimente en algo muy distinto. Podemos hacer que el tiempo parezca más cíclico que lineal; podemos salir incluso de la corriente y experimentar formas de atemporalidad. Nada nos obliga a permanecer atados a nuestra generación y su perspectiva.

Pese a que esto podría parecer una ilusión, es posible mencionar a varias figuras históricas —Leonardo da Vinci y Johann Wolfgang von Goethe, por citar sólo dos— que transcendieron su época de modo consciente y describieron su transformada experiencia del tiempo. Esto es un ideal que nuestra activa naturaleza permite y que bien vale la pena tratar de realizar en cierto grado.

He aquí cómo podríamos aplicar este enfoque activo a cuatro aspectos elementales del tiempo.

Las fases de la vida: en nuestro recorrido por las diversas fases de la vida —juventud, adultez emergente, madurez, vejez— notamos en nosotros ciertos cambios comunes. En la juventud experimentamos más intensamente la vida, somos más emocionales y vulnerables. La mayoría nos concentramos en el exterior, preocupados por lo que los demás piensan de nosotros y cómo podemos encajar. Somos más gregarios, aunque tendemos a una conducta insensata y arrogante.

Cuando maduramos, la intensidad baja y nuestra mente se apega a ideas y creencias convencionales. Nos preocupa menos lo que la gente piense de nosotros y nos volcamos más a nuestro interior. En estas fases tardías obtenemos cierta distancia de la vida, un poco de autocontrol y quizá la sabiduría que se desprende de la experiencia acumulada.

Sin embargo, podemos desechar o mitigar los inconvenientes que acompañan a determinadas fases de la vida, en una forma que desafíe al envejecimiento. Por ejemplo, en la juventud podemos aminorar la influencia que el grupo ejerce en nosotros y no fijarnos tanto en lo que piensan y hacen los demás. Podemos dirigirnos más al interior, estar más en armonía con nuestra singularidad (véase el capítulo 13 para más información sobre este tema). Podemos desarrollar a conciencia la distancia interior que llega con los años, pensar más hondamente en nuestras experiencias, aprender las lecciones que nos dan y desarrollar una sabiduría anticipada.

Cuando envejecemos, podríamos empeñarnos en conservar las cualidades juveniles que tienden a desvanecerse con los años. Por ejemplo, podríamos recuperar la curiosidad que teníamos de niños y abandonar la petulancia y actitud de sabelotodo que nos acometen cuando maduramos. Veremos entonces el mundo a través de un nuevo marco, cuestionaremos nuestros valores e ideas preconcebidas y volveremos más fluida y creativa nuestra mente. Como parte de esto, podríamos aprender una nueva habilidad o estudiar un nuevo campo, con objeto de recuperar la dicha que alguna vez sentimos al aprender algo nuevo. O podríamos meditar en algunas de nuestras más intensas experiencias de juventud y regresar a esos momentos en la imaginación, para sentirnos más unidos con lo que fuimos. Esa intensidad juvenil retornará a nuestras experiencias presentes.

Una parte de la razón de que con los años seamos menos gregarios es que nos volvemos juiciosos e intolerantes frente a las manías de la gente, lo que no enriquece nuestra experiencia de la vida. Podemos cambiar esto también si comprendemos más a fondo la naturaleza humana y aceptamos a los demás tal como son.

Envejecer tiene un componente psicológico y podría ser una profecía autocumplida. Nos damos cuenta de que bajamos el ritmo y no podemos hacer o intentar tanto como antes, y actuamos movidos por esos pensamientos e intensificamos el proceso del envejecimiento, lo que nos deprime e inclina a aflojar el paso más todavía. Pero el pasado nos ofrece iconos como Benjamin Franklin, quien siguió la dirección opuesta y mientras envejecía no cesaba de

retar a su cuerpo y su mente, y quien a decir de todos preservó en su setentena y ochentena una deliciosa y jovial disposición infantil.

Generaciones presentes: tu meta en este caso es no ser del todo un producto de la época y adquirir la capacidad de transformar tu relación con tu generación. Una forma clave de lograrlo es asociarte con personas de diferentes generaciones. Si eres joven, interactúa más con miembros de las generaciones pasadas. Cultiva a algunos de ellos, con cuyo espíritu te identifiques, como mentores o modelos a seguir. Relaciónate con otros como lo harías con tus iguales, sin sentirte superior ni inferior, sino prestando atención a sus valores, ideas y puntos de vista para ampliar los tuyos.

Si eres mayor, interactúa con los integrantes de una generación más joven, no como padre o figura de autoridad sino como un igual. Absorbe su espíritu, su diferente manera de pensar y entusiasmo. Trátalos con la idea de que tienen algo que enseñarte.

Si interactúas en un nivel más auténtico con diferentes generaciones, crearás un lazo único, el de personas que comparten el mismo periodo histórico. Esto te permitirá entender mejor el *Zeitgeist*.

Generaciones pasadas: cuando pensamos en la historia, tendemos a convertir el pasado en una caricatura muerta e inanimada. Quizá nos sentimos engreídos y superiores a las eras pasadas y nos centramos en los aspectos de la historia que apuntan a ideas y valores atrasados (sin reparar en que las generaciones futuras harán lo mismo con nosotros), viendo lo que queremos ver. O proyectamos en el pasado las ideas y valores del presente, los cuales guardan escasa relación con la manera en que los antiguos experimentaron el mundo. Los despojamos de su perspectiva generacional, algo evidente en las versiones cinematográficas de la historia, en las que la gente habla y actúa igual que nosotros, sólo que con trajes de época. O bien, simplemente ignoramos la historia, que imaginamos irrelevante para nuestra experiencia presente.

Debemos librarnos de esas absurdas nociones y costumbres. No somos tan superiores a los antiguos como querríamos imaginar (véanse los capítulos previos sobre la irracionalidad, la cortedad de miras, la envidia, la presunción, la conformidad y la agresividad). Algunos momentos culturales en la historia fueron superiores a los nuestros en lo tocante a democracia participativa, pensamiento creativo o vivacidad cultural. Hay periodos en el pasado en los que la gente tuvo un entendimiento más profundo de la psicología humana y un realismo que nos dejaría muy mal parados en comparación. Aunque la

naturaleza humana no deja de ser una constante, nuestros antepasados enfrentaron circunstancias diferentes con niveles de tecnología distintos, y tuvieron valores y creencias muy diferentes de los nuestros, no necesariamente inferiores. Sus valores reflejaban sus diferentes circunstancias, y los habríamos compartido con ellos si hubiéramos sido sus contemporáneos.

Pero sobre todo, debemos comprender que el pasado no está muerto en absoluto. No emergemos a la vida como tablillas en blanco, divorciados de millones de años de evolución. Todo lo que pensamos y experimentamos, nuestras más íntimas creencias, son producto de los esfuerzos de las generaciones pasadas. Muchas de las formas con las que hoy nos relacionamos con el mundo proceden de cambios mentales ocurridos hace mucho tiempo.

Cada vez que vemos a personas que sacrifican todo por una causa, presenciamos un nuevo episodio de un cambio en los valores iniciado en el siglo I por los primeros cristianos, quienes revolucionaron nuestra manera de pensar al dedicar a un ideal todos los aspectos de la vida. Cada vez que nos enamoramos e idealizamos al ser amado, revivimos las emociones que los trovadores del siglo XII inscribieron en el mundo occidental, un sentimiento inexistente hasta entonces.

Cada vez que ensalzamos las emociones y la espontaneidad por encima del intelecto y el esfuerzo, volvemos a experimentar lo que los movimientos románticos del siglo XVIII introdujeron en nuestra psicología. Aunque no lo sepamos, somos en el presente productos variopintos de todos los cambios acumulados hasta la fecha en el pensamiento y la psicología humanos. Cuando concebimos el pasado como algo muerto, negamos lo que somos. Desconocemos nuestras raíces, nos convertimos en bárbaros y nos desconectamos de nuestra naturaleza.

Tienes que alterar radicalmente tu relación con la historia y darle nueva vida dentro de ti. Comienza por elegir una época pasada de tu interés. Recrea el espíritu de esos tiempos y entra con tu imaginación en la experiencia subjetiva de los actores sobre los que lees. Ve el mundo a través de sus ojos. Sírvete de los excelentes libros escritos en los últimos cien años para hacerte una idea de la vida cotidiana en periodos particulares (como *Everyday Life in Ancient Rome*, de Lionel Casson, o *El otoño de la Edad Media*, de Johan Huizinga). En la literatura de la época detectarás el espíritu prevaleciente. Las novelas de F. Scott Fitzgerald te transportarán más vivamente a la era del jazz

que cualquier libro especializado en el tema. Abandona cualquier tendencia a juzgar y moralizar. Todo individuo experimenta su presente en un contexto que tiene sentido para él. Comprende eso desde dentro.

Esto te hará sentir diferente. Tu concepto del tiempo se ampliará y te darás cuenta de que si el pasado vive en ti, lo que ahora haces y el mundo en el que vives persistirán mucho tiempo e influirán en el futuro, lo cual te enlazará con el gran espíritu humano que nos anima a todos. En este momento formas parte de una cadena ininterrumpida. Y ésta puede ser una experiencia embriagadora, un extraño indicio de inmortalidad.

El futuro: nuestro efecto en el futuro es fácil de advertir en la relación con nuestros hijos, o con los jóvenes en los que influimos como maestros o mentores. Esta influencia perdurará años después de que nos hayamos marchado. Pero nuestra obra, aquello que creamos y aportamos a la sociedad, podría ejercer un poder mayor todavía y convertirse en parte de una estrategia consciente para comunicarnos con los seres humanos del futuro e influir en ellos. Pensar de esta manera puede alterar lo que decimos o hacemos.

Es indudable que Leonardo da Vinci siguió esta estrategia. Pensaba sin cesar en cómo sería el futuro, en el que vivía a través de su imaginación. Hay evidencias en sus dibujos de posibles inventos futuros, algunos de los cuales, como las máquinas voladoras, intentó emprender él mismo. También reflexionaba en los valores humanos futuros que aún no existían en su época. Por ejemplo, sentía una honda afinidad con los animales, a los que veía como almas poseídas, creencia prácticamente ignorada en su tiempo. Esto lo impulsó a volverse vegetariano y a liberar las aves enjauladas en el mercado. Veía a la naturaleza entera como un solo ser, el cual incluía a los humanos, e imaginaba un futuro en el que esa creencia sería compartida.

La gran feminista, filósofa y novelista Mary Wollstonecraft (1759-1797) creía que los seres humanos somos capaces de crear el futuro que imaginamos en el presente. En su corta vida imaginó un futuro en el que los derechos de las mujeres, y sobre todo sus facultades racionales, recibirían igual peso que los de los hombres. Su pensamiento en esos términos tuvo de hecho gran influencia en el futuro.

Quizás uno de los ejemplos más asombrosos sea Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832), científico, novelista y filósofo. Como Leonardo, Goethe aspiraba a un conocimiento universal que le permitiera dominar todas las formas de la inteligencia humana desarrolladas a lo largo de la historia, gracias a lo cual fue capaz no sólo de vislumbrar el futuro, sino también de

comunicarse con quienes vivirían en él. Propuso una teoría de la evolución décadas antes que Darwin. Previó muchas de las grandes tendencias políticas de los siglos XIX y XX, entre ellas la unificación de Europa después de la Segunda Guerra Mundial. Imaginó numerosos adelantos tecnológicos y los efectos que tendrían en nuestro espíritu. Intentó vivir fuera de su tiempo y sus poderes proféticos fueron legendarios entre sus amigos.

Por último, quizás a veces sentimos que nacimos en el periodo histórico equivocado, que no armonizamos con nuestro tiempo. Sin embargo, estamos encerrados en este momento y debemos vivirlo. Si tal es el caso, esta estrategia de inmortalidad puede darnos consuelo. Tomemos conciencia de los ciclos de la historia, de que el péndulo oscilará y los tiempos cambiarán, tal vez después de que nos marchemos. Podremos entonces mirar al futuro y sentirnos unidos con quienes vivirán más allá de este terrible momento. Podemos intentar llegar a ellos, convertirlos en parte de nuestra audiencia. Algún día leerán sobre nosotros o nuestras palabras, y los vínculos irán en varias direcciones, en señal de la suprema capacidad humana de remontar el tiempo y lo definitorio de la muerte.

> *Los defectos de un hombre son los de su época; sus virtudes y grandeza, mérito propio.*
>
> —JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

18

MEDITA EN NUESTRA MORTALIDAD COMÚN

LA LEY DE LA NEGACIÓN DE LA MUERTE

Casi todos evitamos pensar en la muerte mientras vivimos, cuando ese hecho inevitable debería estar siempre en nuestra mente. Aceptar la cortedad de la vida nos llena de propósito y apremio para cumplir nuestros objetivos. Si nos preparamos para enfrentar y admitir esa realidad, manejaremos mejor los ineludibles reveses, separaciones y crisis de la vida. Esto nos dará un sentido de la proporción, de lo que importa de verdad en nuestra breve existencia. La mayoría de la gente busca formas de distinguirse de los demás y sentirse superior; por el contrario, debemos ver la mortalidad en todos, cómo nos iguala y nos enlaza con quienes nos rodean. Una profunda toma de conciencia de nuestra mortalidad intensificará nuestra experiencia de cada aspecto de la vida.

LA BALA EN EL COSTADO

Durante su infancia en Savannah, Georgia, Mary Flannery O'Connor (1925-1964) sentía una extraña y poderosa conexión con su padre, Edward. Esto se originaba en parte de su extraordinario parecido físico: los mismos ojos grandes y penetrantes, iguales expresiones faciales. Más todavía, su forma de pensar y sentir parecía totalmente sincronizada. Ella lo advertía cuando su padre participaba en juegos que ella misma inventaba: adquiría naturalmente un espíritu lúdico y su imaginación se movía en una dirección muy similar a la de ella. Muchas veces se comunicaban sin decirse una sola palabra.

Hija única, Mary no sentía lo mismo por Regina, su madre, quien procedía

de una clase social superior a la de su esposo y aspiraba a figurar en la sociedad local. Quería moldear a su libresca y retraída hija, y convertirla en la clásica dama sureña pero, obstinada y voluntariosa, Mary se resistía a ello. Pensaba que su madre y sus parientes eran un poco formales y superficiales. Tenía apenas diez años cuando escribió una serie de caricaturas de ellos, que tituló “My Relitives” (“Mis *pirientes*”). Movida por un espíritu malicioso, permitió que su madre y familiares leyeran esas viñetas, que desde luego los alarmaron, no sólo por la forma en que habían sido retratados, sino también porque revelaban un ingenio demasiado agudo para una niña de diez años.

El padre, sin embargo, juzgó deliciosas esas caricaturas. Las guardó en un librito que enseñaba a los visitantes. Auguró para su hija un gran futuro como escritora. Mary supo desde muy pronto que era diferente a otros niños, incluso un poco excéntrica, y se deleitaba en el orgullo que él mostraba por sus inusuales cualidades.

Conocía tan bien a su padre que se asustó cuando, en el verano de 1937, percibió un cambio en su energía y espíritu. Al principio, esto fue sutil: sarpullido en el rostro, una fatiga súbita que le sobrevenía por las tardes. Después, Edward tomaba siestas cada vez más largas y padecía frecuentes resfriados, con dolor en todo el cuerpo. Mary oía ocasionalmente a sus padres cuando hablaban a puerta cerrada sobre las dolencias de él, y dedujo que algo marchaba muy mal.

El negocio de bienes raíces que su padre había iniciado años antes comenzó a resentirse, y él tuvo que dejarlo. Meses más tarde consiguió un empleo en el gobierno en Atlanta, en el que no se le pagaba muy bien. Para controlar su reducido presupuesto, Mary y su madre se mudaron a una espaciosa casa propiedad de parientes en la ciudad de Milledgeville, en el centro de Georgia, no muy lejos de Atlanta.

En 1940, el padre ya estaba demasiado débil para continuar en su empleo. Volvió a casa y, en los meses siguientes, Mary vio cómo se debilitaba y adelgazaba más cada día, aquejado por un dolor insoportable en las articulaciones, hasta que finalmente murió, el 1 de febrero de 1941, a los cuarenta y cinco años de edad. Meses después, Mary se enteró de que había sufrido lupus eritematoso, padecimiento que fuerza al organismo a producir anticuerpos que atacan y debilitan sus tejidos sanos. (Hoy se le conoce como lupus eritematoso sistémico, la versión más severa de dicha enfermedad.)

Tras la muerte de su padre, Mary se sintió demasiado afectada como para hablar con alguien de su pérdida, pero registró en un cuaderno privado el

efecto que esa muerte había tenido en ella: “La realidad de la muerte ha caído sobre nosotras y la conciencia del poder de Dios ha hecho trizas nuestra complacencia, como una bala en el costado. Una sensación de lo dramático, de lo trágico, del infinito, ha descendido sobre nosotras y nos ha llenado de dolor, aunque también, y por encima de él, de asombro”.

Sintió como si una parte de ella hubiera muerto con su padre, tan entrelazadas como habían estado sus vidas. Pero más allá de la repentina y violenta herida así infligida, ese hecho la llevó a preguntarse por su significado en el gran esquema cósmico de las cosas. Católica devota, imaginó que todo sucedía por alguna razón y formaba parte del misterioso plan de Dios. Algo tan relevante como la prematura muerte de su padre no podía carecer de sentido.

En los meses subsiguientes, ella misma sufrió un cambio. Se volvió muy seria y entregada a sus tareas escolares, que en el pasado la habían dejado indiferente. Empezó a escribir relatos más largos y ambiciosos. Asistía a una universidad femenina local e impresionaba a sus profesores con su habilidad literaria y la hondura de su pensamiento. Resolvió que su padre había adivinado su destino: sería escritora.

Cada vez más segura de sus facultades creativas, decidió que su éxito dependía de que saliera de Georgia. Vivir con su madre en Milledgeville le procuraba una sensación de claustrofobia. Solicitó su ingreso a la Universidad de Iowa, donde se le aceptó con una beca completa para el año académico de 1945. Su madre le rogó que reconsiderara, pensando que su única hija era demasiado frágil para vivir sola, pero Mary había tomado una decisión. Enrolada en el famoso taller literario de esa universidad, simplificó su nombre como Flannery O’Connor, en señal de su nueva identidad.

Resuelta y disciplinada, sus cuentos empezaron a llamar la atención por los personajes del sur que describía y al parecer conocía muy bien, bajo la superficie de cuya amabilidad salían a relucir cualidades oscuras y grotescas. Agentes y editores le llamaban y las revistas más prestigiosas aceptaban publicar sus cuentos.

Después de Iowa, Flannery se mudó a la costa este y se estableció en la casa de campo en Connecticut de sus amigos Sally y Robert Fitzgerald, quienes le rentaron un cuarto. Ahí, sin distracciones, se puso a trabajar febrilmente en su primera novela. El futuro parecía muy promisorio y todo marchaba conforme al plan que ella había ideado tras la muerte de su padre.

En la navidad de 1949, volvió de visita a Milledgeville, y una vez ahí se

sintió muy enferma; los médicos le diagnosticaron nefroptosis, conocido como riñón flotante. Tendría que someterse a una cirugía y pasar cierto tiempo de recuperación en casa. Lo hizo, aunque lo único que deseaba era volver a Connecticut, estar con sus amigos y terminar su novela, cada vez más ambiciosa.

Regresó en marzo, pero en el curso de los siguientes meses experimentó extraños dolores en los brazos. Visitó a varios médicos en Nueva York, quienes le diagnosticaron artritis reumatoide. Ese diciembre volvería una vez más a Georgia para navidad, y en el viaje en tren a casa se sintió sumamente enferma. Cuando bajó del tren y fue recibida por su tío, apenas podía caminar. Se sentía de repente vieja y endeble.

Aquejada de dolor en las articulaciones y altas fiebres, se le hospitalizó de inmediato. Le dijeron que sufría un caso severo de artritis reumatoide y que tardaría meses en estabilizarse; tendría que permanecer en Milledgeville por un periodo indefinido. Pese a su escasa fe en los médicos y sus dudas sobre su diagnóstico, estaba demasiado débil para discutir. La fiebre le hacía sentir que agonizaba.

Para tratarla, los médicos le administraban grandes dosis de cortisona, la nueva medicina milagro, que aliviaba el dolor e inflamación de sus articulaciones. También la dotaba de una inmensa energía, con arranques que sacudían su mente y la llenaban de toda clase de extraños pensamientos. Otro efecto secundario provocó que se le cayera el cabello y se le hinchara la cara. Como parte de su terapia, debía someterse asimismo a frecuentes trasfusiones de sangre. Su vida había dado de pronto un giro tenebroso.

El hecho de que la fiebre intensa la hiciese sentir ciega y paralítica le pareció una coincidencia extraña. Unos meses antes, sana todavía, había decidido que el protagonista de su novela fuera ciego. ¿Había previsto su destino, o la enfermedad ya estaba ahí y había inducido en ella tales pensamientos?

Sintiendo que la muerte le pisaba los talones y escribiendo a toda velocidad mientras estaba en el hospital, terminó la novela, que tituló *Sangre sabia*, inspirada en las trasfusiones que había padecido. El libro trataba de un joven, Hazel Motes, decidido a propagar el evangelio del ateísmo en una nueva era científica. Cree tener “sangre sabia”, sin necesidad de guía espiritual de ningún tipo. La novela, que describe su descenso al homicidio y la locura, fue publicada en 1952.

Luego de varios meses de hospitalización y recuperación en casa,

Flannery visitó a los Fitzgerald en Connecticut, con la esperanza de reinstalarse en el futuro próximo en su casa de campo. Un día, mientras paseaba en coche con Sally por el campo, mencionó su artritis reumatoide y ésta decidió decirle la verdad que, en contubernio con los médicos, su sobreprotectora madre le había ocultado. "No tienes artritis, Flannery, es lupus." Flannery empezó a temblar y, tras unos momentos de silencio, replicó: "¡Vaya noticia! Pero no sabes cuánto te agradezco que me lo hayas dicho. […] Sospechaba que tenía lupus y creí volverme loca. Prefiero mil veces estar enferma que loca".

Pese a su tranquila reacción, esa noticia la sobrecogió. Era como una segunda bala en el costado, y la sensación original retornó a ella con impacto redoblado. Ahora sabía a ciencia cierta que había heredado la enfermedad de su padre. De pronto tuvo que hacer frente a la realidad de que quizá no le quedaba mucho tiempo de vida, considerando lo rápido que su padre se había deteriorado. Le quedó claro entonces que no había planes ni esperanzas de vivir más que en Milledgeville. Interrumpió su estancia en Connecticut y, confundida y deprimida, volvió a casa.

Su madre administraba la granja familiar, llamada Andalusia, a las afueras de Milledgeville. Flannery tendría que pasar ahí el resto de su vida con su madre, quien cuidaría de ella. Los médicos suponían que viviría lo suficiente gracias a esa nueva medicina milagro, pero ella no estaba tan segura; se preguntaba cuánto tiempo podría soportar tantos efectos secundarios adversos, que su cuerpo experimentaba directamente.

Amaba a su madre, pero eran muy distintas. Regina era muy sociable y le obsesionaban el prestigio y las apariencias. En sus primeras semanas ahí, Flannery sintió pánico. Siempre había sido de voluntad fuerte, como su padre. Le gustaba vivir a su modo, y su madre era insistente y entrometida. Más allá de eso, sin embargo, ella había asociado sus facultades creativas con su vida fuera de Georgia, en el ancho mundo, entre pares con los que podía hablar de cosas serias. Había sentido que su mente se expandía en esos amplios horizontes.

Andalusia parecía una cárcel, y Flannery temió que su mente se paralizara en esas circunstancias. Pero mientras veía que la muerte la miraba a la cara, pensó mucho en el curso de su vida. Antes que sus amigos, dónde viviera e incluso su salud, resultaba obvio que lo que más le importaba era escribir, para expresar todas las ideas e impresiones que había acumulado en su corta vida. Tenía muchos relatos que escribir, y una o dos novelas más. Por extraño

que fuese, quizás este forzoso regreso a casa era en realidad una bendición, parte de un nuevo plan para ella.

En su cuarto en Andalusia, lejos del mundo, no tenía ninguna distracción. Le hizo saber a su madre que esas dos o más horas que dedicaba cada mañana a escribir eran sagradas para ella y que no toleraría interrupciones. Ahora podía concentrar toda su energía en su trabajo, ahondar en sus personajes y darles vida. De vuelta en el corazón de Georgia, donde escuchaba con atención a los visitantes y asistentes de la granja, oiría de nuevo las voces de sus personajes, cuya forma de hablar reverberaba en su cabeza. Se sentiría más unida a la tierra, al sur, tema que le obsesionaba.

En esos primeros meses de su retorno a casa, sentía la presencia de su padre: en sus fotografías, en los objetos que él apreciaba, en cuadernos que ella descubrió. Esa presencia la perseguía. Él había querido ser escritor, ella lo sabía. Tal vez deseaba que ella triunfara donde él había fallado. Ahora, la fatal enfermedad que compartían los unía más; ella sentía el mismo dolor que había afligido al cuerpo de Edward. Pero escribía sin parar, insensible al dolor, con lo que realizaba el potencial que su padre había visto en ella de niña.

Todas estas ideas la hicieron percatarse de que no tenía tiempo que perder. ¿Cuántos años más viviría con la energía y claridad necesarias para escribir? Su concentración en su trabajo también le ayudaría a no sentirse ansiosa por su enfermedad. Cuando escribía, podía olvidarse por completo de sí misma y habitar sus personajes. Era una experiencia casi religiosa de pérdida del ego. Como le escribió a una amiga para informarle de su enfermedad: “Con una mirada oblicua, puedo tomar todo esto como una bendición”.

Ésa no era la única. Habiéndose enterado de su dolencia a corta edad, tendría tiempo para acostumbrarse a la idea de que moriría joven, y el impacto sería menor; disfrutaría cada minuto, cada experiencia, y sacaría el mayor provecho posible de sus limitados encuentros con personas ajenas a su familia. No podía esperar mucho de la vida, así que todo lo que tuviera significaría algo. No había cabida para lamentos ni autocompasión; todos moriremos en un momento u otro. Ahora le sería fácil no tomarse en serio las menudas preocupaciones que corroían a otros. Podía reírse incluso de sus pretensiones de escritora y burlarse de su ridículo aspecto, con la cabeza a rape y tropezando con un bastón.

Cuando se puso a escribir nuevamente sus cuentos con un revitalizado sentido de compromiso, Flannery sintió otro cambio dentro de ella: una

creciente conciencia y aversión a la vida y cultura estadunidenses de los años cincuenta. Percibió que la gente era cada vez más superficial, más interesada en cosas materiales y más aburrida, como si estuviera atrapada en la niñez. Se había vuelto laxa, indiferente y ajena al pasado y la religión, e iba por el mundo sin ningún propósito elevado. En el centro de estos problemas estaba su incapacidad para enfrentar su mortalidad y lo serio que esto era.

Expresó parte de esta vivencia en un cuento inspirado en su enfermedad, que tituló "The Enduring Chill" ("El escalofrío interminable"). El protagonista es un joven que vuelve a Georgia mortalmente enfermo. Cuando baja del tren, su madre, que ha ido a recibirlo, "lanzó un reprimido grito de desconcierto. A él le complació que viera la muerte en su rostro de una vez. Su madre, de sesenta años de edad, sería introducida a la realidad, y él supuso que si esta experiencia no acababa con ella, la ayudaría a crecer".

Desde su punto de vista, la gente había perdido su humanitarismo y era capaz de toda clase de crueldades. No parecía importarle nadie más y se sentía superior a cualquiera. Si pudiese ver lo que ella había visto —que nuestro tiempo es muy corto y que todos debemos sufrir y morir—, viviría de otra forma, crecería, derretiría su frialdad. Lo que sus lectores necesitaban era su propia "bala en el costado" que sacudiera su complacencia. Ella haría lo propio retratando lo más crudamente posible el egoísmo y la brutalidad que acechaban bajo la superficie de sus personajes, de tan agradable y banal apariencia.

El problema que Flannery tuvo que enfrentar en su nueva vida fue su aplastante soledad. Necesitaba gente cuya compañía la tranquilizara y dependía del elenco a su disposición para tener material incesante para su trabajo. Su fama aumentó con la publicación de *Sangre sabia* y sus colecciones de cuentos, así que ella podía contar con la ocasional visita a la granja de otros escritores y algunos admiradores, y vivía para esos momentos, durante los cuales ponía toda su energía en observar a sus visitantes y sondear sus honduras.

Para llenar los huecos entre esos encuentros sociales, inició una extensa correspondencia con un creciente número de amigos y admiradores; contestaba casi todas las cartas que le escribían. Muchos de los que se las enviaban padecían graves conflictos. Un joven del Medio Oeste pensaba en el suicidio y se sentía al borde de la locura. Una brillante muchacha de Georgia, Betty Hester, sentía vergüenza de ser lesbiana y se lo confió a Flannery, con la que se carteaba con regularidad. Flannery nunca juzgaba a nadie; se sentía

ajena y fuera de la corriente dominante. Ofrecía consejos y compasión a ese creciente grupo de inadaptados, a los que invitaba siempre a dedicar sus energías a algo que estuviese fuera de ellos.

Las cartas fueron el medio perfecto para Flannery, porque le permitían mantener cierta distancia física de los demás; temía los excesos de la intimidad, ya que eso significaría que se apegara a personas de las que tendría que despedirse pronto. Fue así como construyó poco a poco el mundo social ideal para sus propósitos.

Un día de la primavera de 1953 recibió la visita de un alto y apuesto joven de veintiséis años procedente de Dinamarca, Erik Langkjaier. Él era un agente viajero que vendía libros de texto de una importante editorial y cuyo territorio incluía gran parte del sur. En una universidad local había conocido a un profesor que le había ofrecido presentarlo con la mayor figura literaria de Georgia, Flannery O'Connor. Desde el momento en que él llegó a su casa, Flannery sintió que los unía una especie de conexión mística. Descubrió que Erik era muy gracioso y había leído mucho. Era raro conocer a alguien tan cosmopolita en esa parte de Georgia. Su vida como vendedor itinerante le fascinó; le pareció cómico que llevara consigo una "Biblia", como llamaban sus colegas a la carpeta de hojas sueltas con materiales promocionales.

Algo en la desarraigada vida de Erik tocó una cuerda sensible en ella. Como el suyo propio, su padre había muerto cuando él era joven. Flannery le contó de su padre y del lupus que había heredado. Erik era tan atractivo que ella se avergonzó de su apariencia, sobre la que hizo numerosas bromas. Le regaló un ejemplar de *Sangre sabia*, en el que escribió: "Para Erik, quien también tiene sangre sabia".

Él empezó a disponer sus viajes de tal modo que pudiera pasar con frecuencia por Milledgeville y proseguir sus vivaces conversaciones. Flannery esperaba con ansia cada visita suya y sentía la punzada de la soledad cuando se marchaba. En mayo de 1954, él le dijo en una de esas visitas que tomaría un permiso de seis meses en su trabajo para regresar a Dinamarca y le propuso que hicieran un viaje de despedida por el condado, la actividad favorita de ambos. En medio de la nada y de la oscuridad, él detuvo el auto a la vera del camino y se inclinó para besarla, lo que ella aceptó de buena gana. Fue breve, pero inolvidable para Flannery.

Ella le escribía con regularidad y, con evidente añoranza, no cesaba de hacer discretas alusiones a sus viajes en coche y a lo mucho que habían representado para ella. En enero de 1955 inició un cuento al que

aparentemente dedicó varios días. (Era una escritora concienzuda, que hacía varios borradores de sus cuentos.) Lo tituló “Good Country People” (“La buena gente del campo”). Uno de los personajes es una cínica joven que tiene una pata de palo y que se enreda sentimentalmente con un vendedor itinerante de biblias. De repente, ella baja la guardia y le permite que la seduzca, aunque tiene su juego propio. Cuando están a punto de hacer el amor en un pajar, él le pide que se quite su pata de palo, en muestra de confianza. Esto parece demasiado íntimo, una violación de todas las defensas de ella, pero cede. Él sale huyendo con la pierna, para no retornar jamás.

Sabía en el fondo que Erik estaba prolongando su estancia en Europa. Ese cuento fue su manera de afrontarlo, caricaturizándolo como el vendedor y a sí misma como la lisiada cínica que baja la guardia; Erik se había llevado su pata de palo. En abril sintió agudamente su ausencia y le escribió: “Quisiera que estuvieses aquí para que habláramos de un millón de cosas sin parar”. Al día siguiente recibió una carta en la que Erik le anunciaba su compromiso con una danesa y que planeaba regresar a Estados Unidos para recuperar su antiguo puesto.

Aunque había intuido que eso ocurriría, la noticia fue un fuerte golpe para ella. Contestó con extrema cortesía para felicitarlo y se escribieron varios años más, pese a lo cual ella no superó fácilmente esa pérdida. Había intentado protegerse contra toda sensación profunda de despedida y separación porque era insoportable para ella, un pequeño recordatorio de la muerte que se la llevaría en cualquier momento mientras los demás seguían viviendo y amando. Ahora, ese mismo sentimiento de separación se derramaba sobre ella.

Ya sabía lo que era un amor no correspondido, pero para Flannery era también algo distinto: sabía que aquélla había sido su última oportunidad y que en lo sucesivo su vida transcurriría esencialmente en soledad, lo que redoblaba su escozor. Pero se había enseñado a mirar a la muerte a los ojos, así que ¿por qué habría de acobardarse ante esta reciente forma de sufrimiento? Comprendió qué debía hacer: transmutar esa dolorosa experiencia en nuevos cuentos y usar su segunda novela como un medio para enriquecer su conocimiento de las personas y sus vulnerabilidades.

En los años siguientes, los medicamentos empezaron a imponer un costo; la cortisona aflojó su cadera y quijada, y debilitó tanto sus brazos que ya le era imposible teclear. Pronto necesitó muletas para caminar. El sol se convirtió en su némesis, ya que reactivaba los sarpullidos del lupus, de

manera que tenía que cubrir cada palmo de su cuerpo cuando salía a pasear, incluso bajo el sofocante calor del verano. Los médicos le quitaron la cortisona para dar un poco de alivio a su cuerpo, pero esto redujo su energía y le dificultaba aún más escribir.

Pese a las penurias de los últimos años, ella se las había arreglado para publicar dos novelas y varias colecciones de cuentos; aunque era demasiado joven, se le consideraba ya una de las grandes escritoras estadunidenses de su tiempo. De pronto comenzó a sentirse gastada y desarticulada. Le escribió a una amiga en la primavera de 1962: “Llevo escribiendo dieciséis años y tengo la sensación de que ya he agotado mi potencial y de que lo que necesito ahora es la gracia que profundiza la percepción”.

Un día, poco después de la navidad de 1963, se desmayó y fue llevada al hospital. Se le diagnosticó anemia y se le hizo una serie de transfusiones de sangre para revivirla. Quedó tan débil que ya ni siquiera podía sentarse frente a su máquina de escribir. Meses más tarde se le descubrió un tumor benigno que era preciso extirpar. Ella temía que la cirugía reactivara el lupus y las intensas fiebres que había experimentado diez años antes.

En cartas a sus amigos, arrojó luz sobre todo esto. Por extraño que parezca, ahora que estaba más débil que nunca, descubrió la inspiración que requería para escribir más cuentos, y preparaba una nueva colección por publicarse en otoño. En el hospital estudiaba con atención a sus enfermeras y halló material para nuevos personajes. Cuando los médicos le prohibieron trabajar, inventaba historias en su cabeza y las memorizaba. Escondía cuadernos bajo sus almohadas. Tenía que seguir escribiendo.

Aunque la operación fue un éxito, a mediados de marzo ya era un hecho que el lupus había regresado con gran ímpetu. Lo comparó con un lobo (*lupus* es la palabra latina para *lobo*) que rugía ferozmente en su interior y la desgarraba. Su estancia en el hospital se prolongó, pese a lo cual ella logró cumplir sus dos horas diarias, para lo cual ocultaba su trabajo a las enfermeras y los médicos. Le urgía pergeñar esos últimos cuentos antes de que todo terminara.

El 21 de junio se le permitió volver a casa y Flannery percibió en el fondo de su mente que el fin se acercaba; el vívido recuerdo de los últimos días de su padre no se separaba de ella. Con dolor o sin él, tenía que trabajar, concluir los cuentos y correcciones que había iniciado. Le bastaría con disponer de una hora al día. Tenía que exprimir cada micra de la conciencia que le quedaba y hacer uso de ella. Se había percatado de su destino como escritora y había

llevado una vida de incomparable abundancia. No tenía nada de qué quejarse ni lamentar, excepto sus cuentos inconclusos.

El 31 de julio, mientras veía por su ventana una lluvia de verano, perdió el conocimiento y fue trasladada de prisa al hospital. Murió durante las primeras horas del 3 de agosto, a los treinta y nueve años. De acuerdo con sus últimos deseos, se le sepultó junto a su padre.

Interpretación

En los años posteriores al brote de lupus que sufrió, Flannery O'Connor notó un fenómeno peculiar: en sus interacciones con amigos, visitantes y corresponsales, adoptaba a menudo el papel de consejera: orientaba a la gente acerca de cómo vivir, adónde dirigir sus energías, cómo guardar la calma en medio de las dificultades y cómo tener un propósito. Entretanto, ella era la moribunda y quien lidiaba con severas restricciones físicas.

Percibió que un creciente número de personas en este mundo habían perdido el rumbo. No podían comprometerse sinceramente con su trabajo o relaciones. Iban siempre de un lado a otro en busca de nuevos placeres y distracciones, pero se sentían vacías. Solían desplomarse frente a la adversidad o la soledad, y recurrían a ella como a alguien sólido que sería capaz de decirles la verdad sobre sí mismas y guiarlas.

En su opinión, la diferencia entre ella y esas personas era sencilla: había dedicado varios años a ver a la muerte a los ojos sin acobardarse. No consentía vagas esperanzas del futuro, no depositaba su confianza en la medicina ni ahogaba sus pesares en el alcohol o la adicción. Aceptaba su muerte prematura como una sentencia que se le había impuesto, y la utilizaba para sus propios fines.

La proximidad de la muerte era para Flannery un llamado a la acción, a una sensación de urgencia, a acendrar su fe y activar su capacidad de asombro ante todos los misterios e incertidumbres de la existencia. Se sirvió de esa cercanía de la muerte para determinar lo que realmente importa y despojarse de las mezquinas querellas y preocupaciones que aquejaban a otros. La usó para anclarse en el presente y apreciar cada momento y encuentro.

Sabiendo que su enfermedad tenía un propósito, no tenía por qué sentir lástima de sí misma. Y al lidiar con eso de frente, pudo fortalecerse, controlar el dolor que doblegaba su cuerpo y no dejar de escribir. Cuando recibió una

bala más, la separación de Erik, recuperó el equilibrio en unos meses, sin amargarse ni aislarse.

Esto significa que había aceptado por completo la suprema realidad de la muerte. En contraste, muchos otros, como sus conocidos, sufrían un déficit de realidad y evitaban pensar en su mortalidad y los demás aspectos desagradables de la vida.

Concentrarse en su mortalidad tuvo otra ventaja importante: acentuó su empatía y sensación de unidad con las demás personas. Tuvo una peculiar relación con la muerte en general: no representaba un destino que le estuviera reservado a ella sola, sino que estaba íntimamente ligada a su padre. Los sufrimientos y la muerte de ambos estaban entrelazados. Ella vio en la proximidad de la muerte un llamado a llevar eso más lejos y ver que todos estamos unidos por nuestra común mortalidad, la cual nos vuelve iguales. La muerte es el destino que todos compartimos, y que por tanto debería hermanarnos. Debería quitarnos la idea de sentirnos apartados o superiores.

Su creciente empatía y sensación de unidad con los demás, evidenciada por su fuerte deseo de comunicarse con toda clase de personas, le permitió librarse a la postre de una de sus principales limitaciones: los sentimientos racistas contra los afroestadunidenses que había interiorizado a partir de su madre y muchas otras personas en el sur. Ella los vio claramente presentes en sí misma y luchó contra ellos, en particular en su obra. A principios de la década de 1960 abrazó el movimiento de los derechos civiles encabezado por Martin Luther King Jr. Y en sus últimos cuentos expresó una visión según la cual un día todas las razas de Estados Unidos convergerían como iguales y superarían esa oscura mancha de su pasado.

Durante más de trece años, Flannery O'Connor vio que el cañón de la pistola apuntaba hacia ella y se negó a desviar la mirada. Sin duda, su fe la ayudó a mantener su espíritu pero, como ella misma sabía, muchas personas religiosas abrigan meras ilusiones y evasiones respecto a su mortalidad y son tan capaces de complacencia y mezquindad como cualquier otra. Ella decidió de forma expresa usar su fatal enfermedad como medio para vivir lo más intensa y satisfactoriamente posible.

Entiende: acostumbramos leer con cierta distancia historias como la de Flannery O'Connor. No podemos menos que sentir cierto alivio al vernos en una posición mucho más cómoda. Pero cometemos un grave error al hacerlo. El destino de ella es el nuestro: todos moriremos algún día, todos enfrentamos hoy y siempre las mismas incertidumbres. De hecho, que para Flannery su

mortalidad haya sido tan palpable y presente le dio una ventaja sobre nosotros: la impulsó a afrontar la muerte y a hacer uso de la conciencia de ella.

Nosotros, por nuestra parte, podemos eludir esa idea, imaginar múltiples aspectos del tiempo que nos aguarda y abrirnos camino por la vida. Y entonces, cuando la realidad nos alcance, cuando recibamos nuestra bala en el costado en forma de una crisis profesional inesperada, el doloroso rompimiento de una relación, la muerte de alguien cercano o incluso una enfermedad que ponga en peligro nuestra vida, no estaremos preparados para manejarla.

Nuestra renuencia a pensar en la muerte ha establecido el patrón con el que manejamos otras desagradables realidades y la adversidad. Nos ponemos histéricos y perdemos el equilibrio, culpamos a otros de nuestro destino, nos enojamos y compadecemos de nosotros mismos u optamos por distracciones y maneras rápidas de acallar el dolor. Esto se vuelve un hábito que no podemos quitarnos, y la evasión hace que nos sintamos ansiosos y vacíos.

Antes de que eso se convierta en un patrón de por vida, debemos sacudirnos ese estado semionírico de forma real y duradera. Debemos poder ver nuestra mortalidad sin atemorizarnos ni engañarnos con una efímera y abstracta meditación sobre la muerte. Tenemos que reflexionar de verdad en la incertidumbre que la muerte representa: podría llegar mañana, igual que cualquier otra adversidad o separación. Debemos dejar de posponer nuestra conciencia. Tenemos que dejar de sentirnos superiores o especiales y aceptar que la muerte es un destino que todos compartimos y que debería vincularnos de un modo esencialmente empático con los demás. Todos formamos parte de la fraternidad de la muerte.

Le daremos así un curso muy distinto a nuestra vida. Si hacemos de la muerte una presencia familiar, comprenderemos que la vida es muy corta y qué es lo que en verdad debería importarnos. Adquiriremos una sensación de apremio y de más profundo compromiso con nuestro trabajo y relaciones. Cuando enfrentemos una crisis, separación o enfermedad, no nos sentiremos tan aterrados y abrumados. No necesitaremos adoptar la evasión. Podremos aceptar que la vida incluye dolor y sufrimiento, y utilizaremos tales momentos para fortalecernos y aprender. Y como en el caso de Flannery, la conciencia de nuestra mortalidad nos librará de ilusiones absurdas e intensificará cada aspecto de nuestra experiencia.

Cuando miro el pasado y pienso en todas aquellas ocasiones que dilapidé en el error y en el ocio, careciendo del conocimiento que necesitaba para vivir; cuando pienso en la insistente frecuencia con que pequé contra mi corazón y mi alma, mi corazón supura. ¡La vida es un don, la vida es felicidad, cada minuto podría haber sido una eternidad de dicha! ¡Si acaso los jóvenes lo supieran! Mi vida cambiará a partir de ahora; renaceré. Te juro que no perderé la esperanza, querido hermano. Mantendré un alma pura y un corazón abierto. Renaceré para bien.

—FIÓDOR DOSTOIEVSKI

CLAVES DE LA NATURALEZA HUMANA

Si pudiéramos dar un paso atrás y examinar el hilo de nuestros pensamientos diarios, nos daríamos cuenta de que tendemos a girar en torno de las mismas ansiedades, fantasías y rencores, en un circuito continuo. Aun si damos un paseo o sostenemos una conversación con alguien, no perdemos contacto con nuestro monólogo interior; escuchamos y prestamos atención sólo a medias a lo que vemos u oímos.

A veces, sin embargo, ciertos sucesos desencadenan en nosotros pensamientos y sentimientos de otra calidad. Supongamos que viajamos a un país extranjero que no hemos visitado nunca, fuera de nuestra usual zona de confort. Nuestros sentidos vuelven súbitamente a la vida y todo lo que vemos y oímos es más vibrante. Para evitarnos problemas o peligros en ese lugar desconocido, tenemos que prestar atención.

De igual forma, si estamos a punto de realizar un viaje y debemos despedirnos de personas que amamos, a las que no veremos por un tiempo, las percibimos de pronto bajo una luz distinta. Normalmente damos por sentadas a esas personas, pero ahora reparamos en las particulares expresiones de su rosto y escuchamos lo que dicen. La sensación de una separación inminente nos vuelve más sensibles y atentos.

Una versión más intensa de esto se presentará en ocasión de la muerte de un ser querido, padre, pareja o hermano. Esta persona ocupaba un lugar muy especial en nuestra vida; la habíamos interiorizado, y con ella perdemos una parte de nosotros mismos. Mientras lidiamos con esto, la sombra de nuestra

mortalidad nos cubre un instante. Tomamos conciencia de la permanencia de esta pérdida y nos pesa no haber apreciado más a esa persona. Incluso nos enoja que otras personas sigan viviendo sin más, ajenas a la realidad de la muerte que de repente nos ha golpeado a nosotros.

Durante varios días o semanas después de esa pérdida, experimentamos la vida de otra forma. Nuestras emociones son más vivas y delicadas. Estímulos particulares despiertan en nosotros asociaciones con la persona recién fallecida. Esta intensidad de la emoción se desvanecerá después, pero cada vez que recordemos a quien perdimos, una parte de esa intensidad retornará.

Si la muerte es cruzar el umbral que nos aterra, las experiencias mencionadas son indicios de nuestra propia muerte en pequeñas dosis. Apartarnos de nuestros conocidos, viajar a un país extraño, iniciar una nueva fase de la vida: todo esto supone cambios que nos harán volver la vista atrás como si algo de nosotros hubiera muerto. En tales momentos y en las más intensas modalidades del dolor causado por muertes propiamente dichas, notamos una agudización de los sentidos y la profundización de nuestras emociones. Pensamientos de un orden diferente vienen a nosotros. Estamos más atentos. Nuestra experiencia de la vida es cualitativamente distinta, como si fuéramos otro por un tiempo. Desde luego, esta alteración de nuestros pensamientos, sentimientos y sentidos será más fuerte si sobrevivimos a un roce con la muerte. Nada es lo mismo después de una experiencia así.

Llamemos a esto el *efecto paradójico de la muerte*: esos momentos y encuentros tienen el contradictorio resultado de hacernos sentir más vivos y despiertos. Podemos explicar ese paradójico efecto de la manera siguiente.

Para los seres humanos, la muerte es fuente no de mero miedo sino de terror. Somos el único animal consciente de su inminente mortalidad. En general, nuestro poder como especie se debe a la capacidad de pensar y reflexionar. En este caso, sin embargo, nuestro pensamiento no nos da otra cosa que infelicidad. Lo único que vemos es el dolor físico de la muerte, la separación de nuestros seres queridos y la incertidumbre acerca de cuándo llegará ese momento. Hacemos cuanto podemos por evitar esa idea, distraernos de la realidad, pero la conciencia de la muerte reside en el fondo de nuestra mente y jamás desaparece del todo.

Movidos por el deseo de atenuar ese golpe en la conciencia, nuestros antepasados produjeron un mundo de espíritus, dioses y conceptos del más allá. Creer en el otro mundo mitigaba el miedo a la muerte y le daba incluso algunos aspectos atractivos. Aunque quizá no eliminaba la ansiedad de

apartarse de los seres queridos ni reducía el dolor físico, brindaba una gran compensación psicológica a ansiedades imborrables. Este efecto se reforzaba con los gratos y elaborados rituales en torno al tránsito a la muerte.

En el mundo de hoy, nuestras crecientes facultades racionales y conocimientos científicos no han hecho sino aumentar nuestro terror. Muchos de nosotros ya no podemos creer con convicción en el concepto del más allá, pero nos quedamos sin compensaciones, sólo con la dura realidad frente a nuestros ojos. Aunque pongamos una cara valiente y finjamos que podemos aceptar como adultos esa realidad, no nos resulta tan fácil deshacernos de nuestros temores elementales. Aun realizando un cambio en nuestra conciencia, no podemos en el curso de unos cuantos años transformar una de las partes más hondas de nuestra naturaleza: el temor a la muerte. Así, en vez de crear sistemas de creencias en un más allá, nos apegamos a la negación y reprimimos lo más posible la conciencia de la muerte. Hacemos esto de varias formas.

En el pasado, la muerte era una presencia cotidiana y visceral en las ciudades y pueblos, algo difícil de eludir. Llegada a cierta edad, la mayoría de la gente había visto morir a otros. Hoy la muerte es prácticamente invisible en muchas partes del mundo, algo que sólo ocurre en un hospital. (Hemos hecho algo parecido con los animales que comemos.) Podemos pasar la mayor parte de la vida sin siquiera presenciar físicamente lo que sucede a nuestro alrededor. Esto le confiere un aspecto irreal a una parte profunda de la vida. Esa irrealidad aumenta por efecto del entretenimiento que consumimos, en el que la muerte se nos presenta caricaturizada; docenas de personas tienen una muerte violenta sin ninguna emoción más allá de las imágenes en la pantalla. Esto revela el muy alto grado en que debemos reprimir nuestra conciencia y desensibilizarnos del temor.

Además, en los últimos tiempos hemos terminado por venerar a la juventud, por crear un culto a su alrededor. Los objetos antiguos, las películas del pasado nos recuerdan inconscientemente la cortedad de la vida y el destino que nos espera. Buscamos formas de evitarlos, de rodearnos de lo nuevo, fresco y de moda. Hay quienes incluso ya abrigan la idea de que la tecnología nos permitirá vencer a la muerte misma, lo último en negación humana. La tecnología nos hace sentir que poseemos facultades divinas para prolongar la vida e ignorar por mucho tiempo la realidad. En este sentido, no somos mejores que nuestros antepasados; simplemente hemos descubierto nuevas formas de engañarnos.

Como corolario de todo esto, es difícil que encontremos a alguien dispuesto a hablar del tema como una realidad que todos enfrentamos y sobre la manera en que podríamos manejarla de un modo más sano. Este tema es tabú. Y por una ley de la naturaleza humana, cuando llegamos tan lejos en nuestra negación, el *efecto paradójico* arraiga en nosotros en la dirección negativa y vuelve la vida más fúnebre y restrictiva.

La conciencia de nuestra mortalidad en la niñez nos llenó de una ansiedad visceral y genuina que ni siquiera queremos recordar. Pero esa ansiedad no puede ser apartada ni negada. Pervive en nosotros como adultos de forma latente. Cuando decidimos no pensar en la muerte, esa resistencia a confrontar su origen no hace más que acentuar nuestra ansiedad. El menor incidente o incertidumbre acerca del futuro tiende a agitar esa ansiedad, e incluso a volverla crónica. Para impedirlo, reducimos el alcance de nuestros pensamientos y actividades; si no abandonamos nuestras zonas de confort en nuestros pensamientos y actos, la vida se vuelve predecible y nos sentimos menos vulnerables a la angustia. Ciertas adiciones a los alimentos, estimulantes o diversiones tienen un efecto adormecedor similar.

Si llevamos esto demasiado lejos, nos ensimismamos cada vez más y dependemos menos de otros, cuya impredecible conducta suele provocar nuestra ansiedad.

El contraste entre vida y muerte puede describirse de la siguiente forma: la muerte es quietud absoluta, sin otro movimiento o cambio que la descomposición. Nos separa de los demás y nos deja completamente solos. La vida, en cambio, es movimiento, relación con otros seres vivos y diversidad de formas. Cuando negamos la muerte y evitamos pensar en ella, alimentamos nuestras ansiedades y nos asemejamos por dentro a la muerte: nos alejamos de los demás y nuestro pensamiento se vuelve habitual y repetitivo, con poco cambio y movimiento. Por el contrario, la familiaridad y cercanía con la muerte, la capacidad para pensar en ella, tiene el paradójico efecto de hacernos sentir más vivos, como lo ilustra la historia de Flannery O’Connor.

Si aceptamos la realidad de la muerte, admitimos más profundamente la realidad y plenitud de la vida. Si separamos la muerte de la vida y nos resistimos a pensar en ella, conseguimos lo opuesto.

Lo que requerimos en el mundo moderno es una forma que nos permita crear el efecto paradójico positivo. El siguiente es un intento de lograr eso mediante la forja de una filosofía práctica con la cual transformar la conciencia de nuestra mortalidad en algo productivo y favorable a la vida.

Una filosofía de la vida a través de la muerte

El problema de los seres humanos es que estamos conscientes de nuestra mortalidad pero tememos llevar más lejos esa conciencia. Es como si estuviéramos a la orilla de un gran océano y nos abstuviéramos de explorarlo, e incluso le diéramos la espalda. El propósito de nuestra conciencia es llevarla siempre lo más lejos posible. Tal es la fuente de nuestro poder como especie, lo que estamos llamados a hacer. La filosofía que debemos adoptar depende de nuestra aptitud para seguir la dirección contraria a la que normalmente seguimos respecto a la muerte: verla más de cerca y con más atención, abandonar la orilla y explorar un modo distinto de aproximarnos lo más posible a la vida y la muerte.

A continuación se detallan cinco estrategias clave, con ejercicios apropiados, para lograr eso. Es recomendable poner en práctica todas ellas, para que esta filosofía pueda infiltrarse en nuestra conciencia diaria y alterar nuestra experiencia desde dentro.

Volver visceral la conciencia. Por miedo, convertimos la muerte en una abstracción, un pensamiento que podemos abrigar de vez en cuando o reprimir. Pero la vida no es una idea; es una realidad de carne y hueso, algo que sentimos dentro. No hay vida sin muerte. Nuestra mortalidad es una realidad tan de carne y hueso como la vida. Desde que nacemos, es una presencia dentro de nuestro cuerpo, ya que nuestras células mueren y nosotros envejecemos. Debemos experimentarlo de ese modo; no deberíamos verlo como algo mórbido o aterrador. Saltar el obstáculo en el que la muerte es una abstracción tiene un efecto muy liberador, que nos une más físicamente con el mundo que nos rodea y agudiza nuestros sentidos.

En diciembre de 1849, el escritor Fiódor Dostoievski, quien tenía entonces veintisiete años y había sido encarcelado por participar en una supuesta conspiración contra el zar ruso, fue transportado repentinamente junto con otros presos a una plaza de San Petersburgo, donde se les dijo que serían ejecutados por sus crímenes. Esta sentencia de muerte fue por completo inesperada. Dostoievski dispuso de apenas unos minutos para prepararse a enfrentar el pelotón de fusilamiento. En esos minutos, emociones que jamás había sentido se precipitaron sobre él. Vio los rayos de luz que chocaban contra la cúpula de la catedral y comprendió que la vida era tan fugaz como ellos. Todo le pareció más vibrante. Notó las expresiones faciales de sus compañeros, y que podía ver terror detrás de su fachada de valentía. Fue

como si los pensamientos y sentimientos de todos los circunstantes se hubieran vuelto transparentes.

En el último minuto, un representante del zar llegó a la plaza y anunció que las sentencias habían sido conmutadas por varios años de trabajos forzados en Siberia. Completamente apabullado por ese roce psicológico con la muerte, Dostoievski se sintió renacer. Esta experiencia permaneció hendida en su interior el resto de su vida, le inspiró una nueva y sincera empatía e intensificó su capacidad de observación. Otros que también se vieron expuestos a la muerte en una forma muy personal tuvieron una experiencia parecida.

La razón de este efecto puede explicarse como sigue: normalmente recorremos la vida en un intenso estado de distracción y adormecimiento, con la mirada vuelta al interior. Gran parte de nuestra actividad mental gira en torno a fantasías y rencores completamente internos y con escasa relación con la realidad. La proximidad de la muerte llama de pronto nuestra atención, ya que nuestro cuerpo entero responde a la amenaza. Sentimos una descarga de adrenalina y la sangre irrumpe en torrente en el cerebro y el sistema nervioso. Esto hace que nos concentremos más que de costumbre y notemos nuevos detalles: vemos los rostros ajenos bajo una nueva luz y sentimos la transitoriedad de todo lo que nos rodea, lo que agudiza nuestras reacciones emocionales. Este efecto puede permanecer años en nosotros, e incluso décadas.

No podemos reproducir esa experiencia sin poner en riesgo la vida, pero podemos obtener parte del efecto en dosis reducidas. Empecemos por meditar en nuestra muerte para convertirla en algo más real y físico. Para los samuráis japoneses, el centro de nuestros nervios más sensibles y nuestra conexión con la vida era el estómago, las vísceras; ése era también el centro de nuestra conexión con la muerte, y ellos meditaban en esa sensación lo más posible, para crear una conciencia física de la muerte. Más allá de esto, también podemos sentir algo similar en los huesos cuando nos fatigamos. A menudo percibimos esa misma sensación física antes de caer dormidos: sentimos por unos segundos que pasamos de una forma de conciencia a otra, y ese deslizamiento tiene el sabor de la muerte. No hay nada que temer en esto; de hecho, si seguimos esa dirección, disminuiremos en gran medida nuestra ansiedad crónica.

Podemos usar también nuestra imaginación y pensar en el día en que nos llegará la muerte, dónde estaremos, cómo nos sobrevendrá. Estas imágenes

deben ser lo más vívidas posible, podrían ser del día de mañana. Podemos asimismo intentar mirar las cosas como si las viéramos por última vez: la gente que nos rodea, las imágenes y sonidos diarios, el rumor del tráfico, el canto de las aves, el paisaje a través de la ventana. Imaginemos que esas cosas prosiguen sin nosotros y sintamos después que volvemos a la vida: esos detalles aparecerán ahora bajo una nueva luz, no los daremos por hecho ni los percibiremos a medias. Permite que la transitoriedad de la vida y sus formas se deje sentir en tu interior. La estabilidad y solidez de las cosas que vemos es mera ilusión.

No temamos la tristeza que se deriva de esta percepción. La tensión de nuestras emociones, usualmente referida a nuestras necesidades e inquietudes, se abre ahora al mundo y a la vida, y deberíamos aceptar esto con gusto. Como señaló Kenko, escritor japonés del siglo XIV: "Si el hombre no se desvaneciera como el rocío del Adashino, no se desvaneciera como el humo del Toribeyama, sino que permaneciera para siempre en el mundo, las cosas perderían su poder de conmovernos. Lo más precioso en la vida es la incertidumbre".

Despertar a la cortedad de la vida. Cuando renunciamos inconscientemente a pensar en la muerte, establecemos una relación particular con el tiempo, laxa y distendida. Acabamos por imaginar que tenemos más tiempo que el real. Nuestra mente divaga en el futuro, donde todas nuestras esperanzas y deseos alcanzarán su más entera satisfacción. Si tenemos un plan o meta, no lo asumimos con mucha energía. Lo acometeremos al día siguiente, nos decimos. Quizás en el presente nos sentimos tentados a trabajar en otra meta o plan: todos parecen incitadores y diferentes, así que ¿cómo podemos comprometernos seriamente con uno u otro? Experimentamos una ansiedad generalizada, ya que percibimos la necesidad de hacer cosas, pero siempre posponemos y dispersamos nuestras fuerzas.

Luego, si se nos impone una fecha límite en un proyecto, esa relación adormecida con el tiempo se hace añicos y por una misteriosa razón hallamos la concentración que requerimos para hacer en días lo que habría llevado varias semanas o meses. El cambio impuesto por la fecha límite tiene un componente físico: la adrenalina se acelera, nos llena de energía y centra la mente, que se vuelve entonces más creativa. Es tonificante sentir totalmente comprometidos el cuerpo y la mente con un propósito, algo que es raro que experimentemos hoy en el mundo, en nuestro permanente estado de distracción.

Concibamos nuestra mortalidad como una continua fecha límite, lo que dará a todas nuestras acciones un efecto similar al ya descrito. Debemos dejar de engañarnos: podríamos morir mañana; aun si viviéramos ochenta años más, esto no será más que una gota en la vastedad del tiempo y pasará más rápido de lo que imaginamos. Tenemos que aceptar esta realidad y convertirla en una meditación continua.

Esta meditación podría llevar a algunos a pensar: “¿Por qué habría de molestarme en intentar algo? ¿Qué sentido tiene hacer tanto esfuerzo si al final moriré? Es preferible disfrutar de los placeres del momento”. Ésta no es una evaluación realista, sino otra forma de evasión. Entregarnos a los placeres y distracciones equivale a no pensar en sus costos y creer que podemos engañar a la muerte si no pensamos en ella. Si nos abandonamos a los placeres, tendremos que buscar siempre diversiones nuevas con las cuales mantener a raya el aburrimiento, y esto es agotador. Asimismo, juzgaremos que nuestras necesidades y deseos son más importantes que cualquier otra cosa, y esto terminará por fastidiarnos, pese a lo cual nuestro ego no cesará de enfadarse si no se sale con la suya.

Al paso de los años, sentiremos cada vez más amarguras y rencores, perseguidos por la sensación de que no hemos hecho nada y de que hemos desperdiciado nuestro potencial. Como observó William Hazlitt: “Nuestra repugnancia por la muerte aumenta en proporción directa con la conciencia de que hemos vivido en vano”.

Permitamos que la conciencia de la cortedad de la vida esclarezca nuestras acciones cotidianas. Tenemos metas que cumplir, proyectos por llevar a cabo, relaciones que mejorar. Éste podría ser nuestro último proyecto, nuestra última batalla en la Tierra, dada la incertidumbre de la vida, y debemos comprometernos por completo con lo que hacemos. Con esta continua conciencia, veremos lo que en realidad importa, y que las querellas mezquinas y actividades extra son distracciones irritantes. Debemos perseguir la sensación de realización que se deriva de hacer cosas. Perdámonos en la sensación del flujo, en la que nuestra mente se hace uno con lo que hacemos. Cuando dejamos de trabajar, los placeres y distracciones que buscamos cobran más significado e intensidad, porque conocemos su evanescencia.

Ver la mortalidad en todos. En 1665, una terrible peste devastó Londres y costó la vida de cerca de cien mil personas. Daniel Defoe, más tarde escritor, tenía apenas cinco años, pero esa experiencia dejó en él una impresión duradera. Sesenta años después, decidió recrear esos sucesos a

través de los ojos de un narrador mayor, para lo que se sirvió de sus recuerdos, amplias investigaciones y el diario de su tío. Fue así como creó el libro *Diario del año de la peste*.

Conforme la peste arrecia, el narrador señala un fenómeno peculiar: la gente siente una empatía mucho mayor por sus conciudadanos; las diferencias entre ellos, principalmente religiosas, se desvanecen. “Aquí podría observarse”, escribe, “que los hombres, si supieran que su muerte está cerca, rápidamente se reconciliarían. Es nuestra seguridad en la vida lo que nos induce a rechazar lejos de nosotros tales cosas, y a ella hay que atribuir las disensiones, los rencores obstinados, los prejuicios, la falta de caridad y la falta de unión cristiana. Otro año más de peste pondría fin a todos los desacuerdos. La visión de una muerte próxima, o de un mal que lleva en sí la amenaza de muerte, libraría a nuestro humor de los malos gérmenes, borraría las animosidades que existen entre nosotros y nos llevaría a ver las cosas con otros ojos”.

Abundan los ejemplos de lo contrario: seres humanos que matan a miles de sus semejantes, a menudo en la guerra, sin que presenciar tales masacres despierte la menor sensación de empatía. En estos casos, sin embargo, los agresores se sienten ajenos a sus víctimas, a quienes consideran menos que humanas y bajo su poder. De la peste nadie se salva, por rico o joven que sea; todos están en riesgo. Sintiéndose personalmente vulnerable y viendo la vulnerabilidad de los demás, la noción de diferencia y privilegio de la gente se evapora y surge una rara empatía generalizada. Éste sería un estado de ánimo natural si admitiéramos que la vulnerabilidad y mortalidad de los demás no son distintas de las nuestras.

Con esta filosofía generaremos el mismo efecto purificador de la peste en nuestras tendencias tribales y habitual egocentrismo. Debemos empezar a pequeña escala y considerar primero a quienes nos rodean en casa y en el trabajo; imaginemos su muerte y veamos cómo altera esto la forma en que los percibimos. Como escribió Schopenhauer: “El profundo dolor que hace sentir la muerte de un alma amiga emana de la sensación de que en cada individuo hay algo inexpresable, exclusivo de él, que se ha perdido inextricablemente”. Tenemos que ver en el presente esa singularidad del otro y sacar a relucir cualidades que habíamos dado por descontadas. Debemos experimentar *su* vulnerabilidad al dolor y la muerte, no nada más la nuestra.

Esta meditación puede llegar más lejos. Al examinar a los transeúntes en cualquier ciudad agitada, podríamos reparar en que dentro de noventa años es

improbable que cualquiera de ellos viva, nosotros incluidos. Piensa en los millones y miles de millones de individuos que han ido y venido, sepultados y olvidados en el tiempo, ricos y pobres por igual. Pensar de este modo nos disuade de la sensación de que somos muy importantes y especiales, y de que nuestro dolor no es comparable con el de ningún otro.

Cuanto más creemos esta vinculación visceral con los otros por medio de nuestra mortalidad en común, mejor manejaremos, con gracia y tolerancia, la naturaleza humana en todas sus variedades. Esto no significa rendirnos ante sujetos difíciles y peligrosos. De hecho, ver la mortalidad y vulnerabilidad de incluso el individuo más aberrante nos ayudará a ponerlo en su verdadera dimensión y a tratarlo con un sentido más neutral y estratégico, sin que nos tomemos personalmente su bajeza.

El espectro de la muerte es lo que nos empuja hacia nuestros semejantes y nos vuelve ávidos de amor. La muerte y el amor están inextricablemente entrelazados. La separación y la desintegración supremas representadas por la muerte nos mueven a unirnos e integrarnos a los demás. Nuestra conciencia de la muerte ha creado nuestra particular forma de amar. Y ahondar en esta conciencia no hará otra cosa que reforzar ese impulso y librarnos de las divisiones y separaciones que afligen a la humanidad.

Abrazar el dolor y la adversidad. La vida implica por naturaleza sufrimiento y dolor, y la forma última de esto es la muerte. De cara a esta realidad, los seres humanos tenemos una simple disyuntiva: evitar los momentos dolorosos y aminorar su efecto mediante distracciones, drogas o adicciones, o restringir lo que hacemos, porque si no nos esforzamos demasiado en nuestro trabajo y reducimos nuestras ambiciones, no nos expondremos al fracaso y el ridículo. Si rompemos a tiempo una relación, eludiremos una separación aguda y dolorosa.

En la raíz de este enfoque está el temor a la muerte, lo que establece nuestra relación básica con el dolor y la adversidad, de manera que la evasión se vuelve nuestro patrón. Cuando sucede algo malo, nuestra reacción instintiva es quejarnos de lo que la vida nos da, o de que los demás no hacen lo suficiente por nosotros, y apartarnos más aún de situaciones desafiantes. El efecto paradójico negativo de la muerte se consolida entonces.

La otra opción a nuestro alcance es asumir lo que Friedrich Nietzsche llamó el *amor fati* (“amor al destino”): “Mi fórmula para la grandeza en un ser humano es el *amor fati*: quien no desea ser otro que quien es, ni en el futuro, ni el pasado, ni en toda la eternidad. No sólo soportar por necesidad lo

que sucede, […] sino *amarlo*”.

Esto significa lo siguiente: hay muchas cosas en la vida que no podemos controlar, y la muerte es el ejemplo más alto de ello. Experimentaremos enfermedades y dolor físico. Pasaremos por nuestra separación de otras personas. Enfrentaremos fracasos debidos a nuestros errores y la malevolencia de nuestros semejantes. Nuestra tarea es aceptar esos momentos, e incluso abrazarlos, no por su dolor sino por las oportunidades que nos brindan de aprender y fortalecernos. Afirmaremos de esta manera la vida, porque aceptamos todas sus posibilidades. Y en el núcleo de esto se encuentra nuestra completa aceptación de la muerte.

Una forma de poner esto en práctica consiste en ver siempre los acontecimientos como inevitables: todo sucede por una razón, y a nosotros nos corresponde extraer la lección que entraña. Cuando nos enfermamos, hemos de ver ese momento como una oportunidad perfecta para alejarnos del mundo y sus distracciones, aflojar el paso, reevaluar lo que hacemos y apreciar nuestros más frecuentes periodos de buena salud. Ser capaces de acostumbrarnos a cierto grado de dolor físico, sin buscar de inmediato algo que lo modere, es una habilidad importante en la vida.

Cuando la gente se resista a nuestra voluntad o se vuelva contra nosotros, evaluemos qué hicimos mal, aprendamos más acerca de la naturaleza humana y aumentemos nuestra capacidad para tratar a las personas arteras y desagradables. Si corremos riesgos y fracasamos, aceptemos la oportunidad de aprender de la experiencia. Si nuestra relación fracasa, veamos qué marchó mal en la dinámica, qué nos faltó y qué deseamos de la relación siguiente. No nos protejamos del dolor rehuyendo esas experiencias.

Por supuesto, en todos esos casos experimentaremos dolor físico y psicológico, y no debemos engañarnos con la idea de que esta filosofía volverá al instante positivo lo negativo. Sabemos que es un proceso y que debemos soportar algunos golpes, pero con el paso del tiempo nuestra mente convertirá eso en una experiencia de aprendizaje. Con la práctica, esa conversión será cada vez más rápida y fácil.

Este amor al destino alterará todo lo que experimentamos y aligerará nuestras cargas. ¿Por qué habríamos de quejarnos de esto o aquello cuando creemos que todo ocurre por una razón y que en última instancia nos ilustra? ¿Por qué habríamos de envidiar lo que otros tienen cuando poseemos algo más grande: la suprema aproximación a las duras realidades de la vida?

Abrir la mente a lo sublime. Concibe la muerte como un umbral que

todos hemos de atravesar. Así, representa el más grande de los misterios. No hay palabras ni conceptos con los que podamos expresar qué es. Enfrentamos algo verdaderamente incognoscible. Ni siquiera toda la ciencia, tecnología o pericia del mundo podría resolver este enigma o verbalizarlo. Los seres humanos podemos creer que sabemos todo, pero éste es un umbral que nos deja azorados y anhelantes.

Esta confrontación con algo que no podemos conocer ni verbalizar es lo que llamaremos lo *sublime*, término cuya raíz latina significa “bajo el umbral”. Lo sublime es todo aquello que excede la capacidad de nuestras palabras o conceptos por ser demasiado grande, vasto, oscuro y misterioso. Y cuando enfrentamos cosas así, sentimos un roce de temor, pero también de reverencia y maravilla. Nos recuerdan nuestra pequeñez, que hay algo mucho más vasto y poderoso que nuestra raquítica voluntad. Sentir lo sublime es el antídoto perfecto contra la complacencia y las preocupaciones mezquinas de la vida diaria que nos consumen y dejan en nosotros una sensación de vacío.

El modelo de sentir lo sublime se ubica en el marco de nuestra meditación en la mortalidad, pero podemos adiestrar nuestra mente para que lo experimente a través de otros pensamientos y acciones. Por ejemplo, cuando miramos el cielo nocturno, permitamos que la mente comprenda el espacio infinito y la abrumadora pequeñez de nuestro planeta, perdido en medio de toda esa oscuridad. Busquemos lo sublime pensando en el origen de la vida en la Tierra, cómo surgió hace miles de millones de años, quizás en un momento particular, y lo improbable que era su aparición si se consideran los miles de factores que tuvieron que confluir para que el experimento de la vida cobrara forma en este planeta. Tan vastas cantidades de tiempo y el origen de la vida exceden nuestra capacidad de conceptualizarlos, lo que nos procura una sensación de lo sublime.

Podemos llevar esto más lejos: el experimento humano comenzó hace varios millones de años, cuando nos desprendimos de nuestros antepasados primates. No obstante, a causa de nuestra débil naturaleza física y número reducido, nos vimos frente a una continua amenaza de extinción. Si ese suceso más que probable hubiera tenido lugar —como lo tuvo para muchas especies, entre ellas otras variedades humanas—, el mundo habría dado un giro muy distinto. De hecho, el encuentro de nuestros padres y nuestro nacimiento fueron fruto de una serie de coincidencias igualmente improbables. Esto nos hará ver nuestra presente existencia como individuos, algo que damos por un hecho, como la más imposible de las ocurrencias,

considerando la totalidad de los elementos fortuitos que debieron estar presentes.

Experimentaremos lo sublime si contemplamos otras formas de vida. Tenemos nuestra propia creencia de la realidad con base en nuestros sistemas nervioso y de percepción, pero la realidad de los murciélagos, que perciben mediante la ecoubicación, es de un orden distinto. Ellos sienten cosas que están más allá de nuestro sistema de percepción. ¿Cómo son los elementos que no podemos percibir, las realidades invisibles para nosotros? (Los descubrimientos más recientes en la mayoría de las ciencias tienen este mismo efecto de revelación, y la lectura de cualquier revista científica de divulgación abre paso a pensamientos sublimes.)

Podemos exponernos igualmente a lugares del planeta en los que nuestra brújula enloquezca, así se trate de una cultura muy distinta de la nuestra o de paisajes donde el elemento humano parezca demasiado endeble, como el mar abierto, un inmenso campo nevado o una gran montaña. Frente a lo que nos empequeñece, nos vemos obligados a invertir nuestra percepción normal, en la que somos el centro y la medida de todo.

De cara a lo sublime sentimos un estremecimiento, una anticipación de la muerte, algo demasiado grande como para que la mente lo abarque. Y por un momento, esto nos despoja de nuestra petulancia y nos libera del mortífero control del hábito y la banalidad.

En definitiva, concibe esta filosofía en estos términos: desde los albores de la conciencia humana, la muerte nos ha aterrado. Este terror ha definido nuestras creencias, religiones, instituciones y gran parte de nuestro comportamiento en formas que somos incapaces de ver o entender. Nos hemos vuelto esclavos de nuestros temores y evasiones.

Cuando cambiemos esto y tomemos conciencia de nuestra mortalidad, experimentaremos un poco de la verdadera libertad. Ya no necesitaremos limitar lo que pensamos y hacemos a fin de volver predecible la vida. Podremos ser más atrevidos sin temer las consecuencias. Nos desprenderemos de todas las ilusiones y adicciones a las que recurrimos para calmar nuestra ansiedad. Nos comprometeremos por completo con nuestro trabajo, relaciones y acciones. Y una vez que experimentemos esta libertad, querremos explorar más y ampliar nuestras posibilidades hasta donde el tiempo nos lo permita.

Quitemos a la muerte su extrañeza, conozcámosla,

acostumbrémonos a ella. Que nada sea tan frecuente en nuestra cabeza como la muerte. Representemos a cada instante en la imaginación todos sus aspectos. [...] No sabemos dónde nos aguarda: esperémosla donde sea. Meditar en la muerte es meditar en la libertad. [...] Quien aprende a morir desaprende a ser esclavo. Saber cómo morir nos liberará de toda servidumbre y restricción.

—MICHEL DE MONTAIGNE

Agradecimientos

Antes que nada, gracias a Anna Biller por su asistencia en tantos aspectos de este libro, entre ellos su muy diestra edición, el cúmulo de ideas perspicaces que me dio a lo largo de nuestras conversaciones y todo el amor y apoyo que me brindó durante la redacción. Este libro no habría sido posible sin sus numerosas contribuciones; le estoy eternamente agradecido por ello.

Gracias a mi agente, Michael Carlisle, de Inkwell Management, maestro de la naturaleza humana, por sus invaluables consejos y asistencia en este proyecto. También de Inkwell, gracias a Michael Mungiello, así como a Alexis Hurley, por llevar este libro hasta un público global.

Hay muchas personas a quienes agradecer en Penguin, sobre todo a mi editora, Andrea Schulz, por su muy apreciada labor en el texto y nuestras muchas conversaciones, en las que contribuyó a afinar el concepto y compartió conmigo ideas sobre la naturaleza humana. Gracias también a la editora original del proyecto, Carolyn Carlson, lo mismo que a Melanie Tortoroli por su colaboración editorial. Gracias igualmente a la asistente de Andrea, Emily Neuberger; al diseñador de la portada, Colin Webber; en el departamento de mercadotecnia, a Kate Stark y Mary Stone, y a Carolyn Coleburn y Shannon Twomey por su trabajo en el frente publicitario.

Gracias a Andrew Franklin, editor de Profile Books en Inglaterra, quien ha apoyado mis hasta ahora seis libros y con cuyo saber literario y editorial puedo contar siempre.

Como de costumbre, gracias a quien fue mi aprendiz y es ahora un exitoso autor y maestro estratega, Ryan Holiday, por sus sugerencias sobre la investigación, asistencia de mercadotecnia y sabiduría general.

No puedo olvidar mi gratitud hacia mi gato, Brutus, quien ha supervisado la producción de mis cinco libros más recientes y me ayudó a comprender al

animal humano desde una perspectiva muy distinta.

Gracias a mi querida hermana, Leslie, por todo su amor, apoyo y las incontables ideas que ha inspirado a través de los años. Y desde luego, gracias a mi muy paciente madre, Laurette, por todo lo que ha hecho por mí, entre otras cosas, no la menor, inculcarme el amor a los libros y la historia.

Gracias por último a las innumerables personas que a lo largo de mi vida me han mostrado lo peor y lo mejor de la naturaleza humana y me proporcionaron abundante material para este libro.

Bibliografía selecta

Adler, Alfred, *Understanding Human Nature: The Psychology of Personality*, trad. de Colin Brett, Oxford, Oneworld Publications, 2011.

Allport, Gordon W., *The Nature of Prejudice*, Reading, Addison-Wesley, 1979.

Ammaniti, Massimo y Vittorio Gallese, *The Birth of Intersubjectivity: Psychodynamics, Neurobiology, and the Self*, Nueva York, W. W. Norton, 2014.

Arendt, Hannah, *Between Past and Future*, Nueva York, Penguin Books, 1993. [*Entre el pasado y el futuro*, trad. de Ana Poljak, Barcelona, Penísula, 2016.]

Argyle, Michael, *Bodily Communication*, Nueva York, Routledge, 2001.

Balen, Malcolm, *A Very English Deceit: The South Sea Bubble and the World's First Great Financial Scandal*, Londres, Fourth Estate, 2003.

Barlett, Donald L. y James B. Steele, *Howard Hughes: His Life and Madness*, Nueva York, W. W. Norton, 2004.

Baron-Cohen, Simon, *Mindblindness: An Essay on Autism and Theory of Mind*, Cambridge, MIT Press, 1999.

Bion, W. R., *Experiences in Groups: And Other Papers*, Nueva York, Routledge, 1989.

Bly, Robert, *A Little Book on the Human Shadow*, Nueva York, HarperOne, 1988.

Bradford, Sarah, *America's Queen: The Life of Jacqueline Kennedy Onassis*, Nueva York, Penguin Books, 2001.

Caro, Robert A., *Master of the Senate: The Years of Lyndon Johnson*, Nueva York, Vintage Books, 2003.

Chancellor, Edward, *Devil Take the Hindmost: A History of Financial*

Speculation, Nueva York, Plume, 2000.
Chernow, Ron, *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.* , Nueva York, Vintage Books, 1998.
Cozolino, Louis, *The Neuroscience of Human Relationships: Attachment and the Developing Social Brain*, Nueva York, W. W. Norton, 2006.
Crawshay-Williams, Rupert, *The Comforts of Unreason: A Study of the Motives Behind Irrational Thought*, Westport, Greenwood, 1970.
Damasio, Antonio, *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness*, Orlando, Harcourt, 1999.
Diamond, Jared, *The Third Chimpanzee: The Evolution and Future of the Human Animal*, Nueva York, Harper Perennial, 2006.
Dostoievski, Fiódor, *The Idiot*, trad. de Constance Garnett, Nueva York, Barnes & Noble Classics, 2004. [*El idiota*, trad. de Rafael Cansinos Asséns, Madrid, Aguilar, 1949, vol. II, pp. 471-903.]
Douglas, Claire, *The Woman in the Mirror: Analytical Psychology and the Feminine*, Lincoln, Backinprint. com, 2000.
Durkheim, Émile, *The Elementary Forms of Religious Life*, trad. de Karen E. Fields, Nueva York, The Free Press, 1995. [*Las formas elementales de la vida religiosa*, trad. de Jesús Héctor Ruiz Rivas, Ciudad de México, Fondo de Cultura Económica, 2012.]
Ekman, Paul, *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*, Nueva York, St. Martin’s Griffin, 2007.
Eliot, George, *Middlemarch*, Surrey, Oneworld Classics, 2010. [*Middlemarch. Un estudio de la vida en las provincias*, trad. de José Luis López Muñoz, Barcelona, Alba, 2004.]
Fairbairn, W. R. D., *Psychoanalytic Studies of the Personality*, Nueva York, Routledge, 1994.
Fromm, Erich, *The Anatomy of Human Destructiveness*, Nueva York, Henry Holt, 1992. [*Anatomía de la destructividad humana*, Ciudad de México, Siglo XXI, 2004.]
Galbraith, John Kenneth, *A Short History of Financial Euphoria*, Nueva York, Penguin Books, 1994.
Galbraith, Stuart, IV, *The Emperor and the Wolf: The Lives and Films of Akira Kurosawa and Toshiro Mifune*, Nueva York, Faber and Faber, 2002.
Gao Yuan, *Born Red: A Chronicle of the Cultural Revolution*, Stanford, Stanford University Press, 1987.

Garelick, Rhonda K., *Mademoiselle: Coco Chanel and the Pulse of History*, Nueva York, Random House, 2014.

Garrow, David J., *Bearing the Cross: Martin Luther King, Jr., and the Southern Christian Leadership Conference*, Nueva York, William Morrow, 2004.

Goffman, Erving, *The Presentation of Self in Everyday Life*, Nueva York, Doubleday, 1959.

Gooch, Brad, *Flannery: A Life of Flannery O'Connor*, Nueva York, Back Bay Books, 2010.

Gordon, Charlotte, *Romantic Outlaws: The Extraordinary Lives of Mary Wollstonecraft & Mary Shelley*, Nueva York, Random House, 2015.

Havens, Ronald A., *The Wisdom of Milton H. Erickson: The Complete Volume*, Carmarthen, Crown House, 2003.

Humphrey, Nicholas, *The Inner Eye: Social Intelligence in Evolution*, Oxford, Oxford University Press, 2008.

Huxley, Aldous, *The Devils of Loudun*, Nueva York, Harper Perennial, 2009. [*Los demonios de Loudun*, trad. de Enrique de Antón Cuadrado, Barcelona, Círculo de Lectores, 1973.]

Joule, Robert-Vincent y Jean-Léon Beauvois, *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2014.

Jung, C. G., *The Archetypes and the Collective Unconscious*, trad. de R. F. C. Hull, Princeton, Princeton/Bollingen Paperbacks, 1990. [*Arquetipos e inconsciente colectivo*, trad. de Miguel Murmis, Barcelona, Paidós, 2009.]

Jung, C. G., *Psychological Types*, trad. de H. G. Baynes, Princeton, Princeton/Bollingen Paperbacks, 1990. [*Tipos psicológicos*, trad. de Ramón de la Cerna, Buenos Aires, Sudamericana, 1985.]

Kagan, Donald, *Pericles of Athens and the Birth of Democracy*, Nueva York, Free Press, 1991.

Keeley, Lawrence H., *War Before Civilization: The Myth of the Peaceful Savage*, Nueva York, Oxford University Press, 1996.

Kindleberger, Charles P., *Manias, Panics and Crashes: A History of Financial Crises*, Nueva York, John Wiley & Sons, 2000.

Klein, Melanie, *Envy and Gratitude: And Other Works 1946—1963*, Nueva York, Free Press, 1975. [*Envidia y gratitud, Obras Completas*, vol. III, RUS, 2009.]

Kohut, Heinz, *The Analysis of the Self: A Systematic Approach to the*

Psychoanalytic Treatment of Narcissistic Personality Disorders, Chicago, University of Chicago Press, 2009.

Konner, Melvin, *The Tangled Wing: Biological Constraints on the Human Spirit*, Nueva York, Henry Holt, 2002.

Laing, R. D., H. Phillipson y A. R. Lee, *Interpersonal Perception: A Theory and Method of Research*, Nueva York, Perennial Library, 1972.

Lansing, Alfred, *Endurance: Shackleton's Incredible Voyage*, Filadelfia, Basic Books, 2007.

Lawday, David, *The Giant of the French Revolution: Danton, a Life*, Nueva York, Grove, 2009.

LeDoux, Joseph, *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*, Nueva York, Simon & Schuster Paperbacks, 1996.

Lev, Elizabeth, *The Tigress of Forlì: Renaissance Italy's Most Courageous and Notorious Countess, Caterina Riario Sforza de' Medici*, Boston, Mariner Books, 2011.

Lever, Evelyne, *Louis XVI*, París, Pluriel, 2014.

Lowenstein, Roger, *Buffett: The Making of an American Capitalist*, Nueva York, Random House Trade Paperbacks, 2008.

Maslow, Abraham H., *The Farther Reaches of Human Nature*, Nueva York, Penguin Compass, 1993.

McLean, Bethany y Joe Nocera, *All the Devils Are Here: The Hidden History of the Financial Crisis*, Nueva York, Portfolio/Penguin, 2011.

Milgram, Stanley, *Obedience to Authority: The Experiment That Challenged Human Nature*, Nueva York, Harper Perennial, 2009.

Montefiore, Simon Sebag, *Stalin: The Court of the Red Tsar*, Nueva York, Vintage Books, 2003.

Moore, Robert L., *Facing the Dragon: Confronting Personal and Spiritual Grandiosity*, Wilmette, Chiron, 2003.

Nietzsche, Friedrich, *Human, All Too Human: A Book for Free Spirits*, trad. de R. J. Hollingdale, Cambridge, Cambridge University Press, 2000. [*Humano, demasiado humano*, trad. de Alfredo Brotons Muñoz, Madrid, Akal, 2007.]

Oates, Stephen B., *With Malice Toward None: A Biography of Abraham Lincoln*, Nueva York, Harper Perennial, 2011.

Ortega y Gasset, José, *Man and People*, trad. de Willard R. Trask, Nueva York, W. W. Norton, 1963. [*El hombre y la gente*, Madrid, Alianza, 1980.]

Pavese, Cesare, *This Business of Living: Diaries 1935-1950*, New Brunswick, Transaction, 2009. [*El oficio de vivir*, Barcelona, Seix Barral, 1992.]
Pfeiffer, John E., *The Emergence of Society: A Prehistory of the Establishment*, Nueva York, McGraw-Hill, 1977.
Piaget, Jean y Bärbel Inhelder, *The Psychology of the Child*, trad. de Helen Weaver, París, Basic Books, 2000. [*Psicología del niño*, Madrid, Morata, 2007.]
Ramachandran, Vilayanur S., *A Brief Tour of Human Consciousness*, Nueva York, PI Press, 2004.
Rosen, Sidney, *My Voice Will Go with You: The Teaching Tales of Milton H. Erickson*, Nueva York, W. W. Norton, 1982.
Russell, Bertrand, *The Conquest of Happiness*, Nueva York, Horace Liveright, 1996. [*La conquista de la felicidad*, Barcelona, Penguin Random House, 2013.]
Schopenhauer, Arthur, *The Wisdom of Life and Counsels and Maxims*, trad. de T. Bailey Saunders, Amherst, Prometheus Books, 1995. [*La sabiduría de la vida*, Ciudad de México, Porrúa, 2004.]
Seymour, Miranda, *Mary Shelley*, Nueva York, Grove, 2000.
Shirer, William L., *Love and Hatred: The Stormy Marriage of Leo and Sonya Tolstoy*, Nueva York, Simon & Schuster, 1994.
Smith, David Livingstone, *The Most Dangerous Animal: Human Nature and the Origins of War*, Nueva York, St. Martin’s Griffin, 2007.
Stewart, James B., *Disney War*, Nueva York, Simon & Schuster Paperbacks, 2006.
Strauss, William y Neil Howe, *Generations: The History of American’s Future, 1584 to 2069*, Nueva York, William Morrow, 1991.
Tavris, Carol y Elliot Aronson, *Mistakes Were Made (but Not by Me): Why We Justify Foolish Beliefs, Bad Decisions, and Hurtful Acts*, Nueva York, Harcourt, 2007.
Thomas, Evan, *Being Nixon: A Man Divided*, Nueva York, Random House, 2015.
Thouless, R. H. y C. R. Thouless, *Straight & Crooked Thinking*, Hachette, Hodder Education, 2011.
Tomkins, Silvan, *Shame and Its Sisters: A Silvan Tomkins Reader*, Eve Kosofsky Sedgwick y Adam Frank, eds., Durham, Duke University Press, 1995.
Troyat, Henri, *Chekhov*, trad. de Michael Henry Heim, Nueva York, Fawcett

Columbine, 1986.
Tuchman, Barbara, *The March of Folly*, Nueva York, Ballantine Books, 1984.
Tuckett, David, *Minding the Markets: An Emotional Finance View of Financial Instability*, Londres, Palgrave Macmillan, 2011.
Waal, Frans de, *Chimpanzee Politics: Power and Sex Among Apes*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 2007.
Watzlawick, Paul, Janet Beavin Bavelas y Don D. Jackson, *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*, Nueva York, W. W. Norton, 2011.
Weir, Alison, *The Life of Elizabeth I*, Nueva York, Ballantine Books, 2008.
Wilson, Colin, *A Criminal History of Mankind*, Nueva York, Carroll & Graf, 1990.
Wilson, Edward O., *On Human Nature*, Cambridge, Harvard University Press, 2004.
Winnicott, D. W., *Human Nature*, Londres, Free Association Books, 1992.



Robert Greene nació en Los Ángeles, California. Posee un posgrado en estudios clásicos. Trabajó como editor de revistas, traductor y articulista, y también se ha desempeñado como conferencista. Es autor de *Las 48 leyes del poder*, *Las 33 estrategias de la guerra, El arte de la seducción, Maestría* y *La ley 50* (coescrito con 50 Cent), obras que han alcanzado enormes cifras de venta y que se encuentran traducidas a más de veinte idiomas.

LAS LEYES DE LA NATURALEZA HUMANA

Título original: THE LAWS OF HUMAN NATURE

Traducción: Enrique Mercado

Diseño de portada: Ivonne Murillo
Imagen de portada: Sarcófago con escenas de la *Ilíada*, Ostia, Italia
Fotografía de Robert Greene: Susan Anderson

D.R. © 2019, Editorial Océano de México, S.A. de C.V.
Homero 1500 - 402, Col. Polanco
Miguel Hidalgo, 11560, Ciudad de México
info@oceano.com.mx
www.oceano.mx

Primera edición en libro electrónico: mayo, 2019

eISBN: 978-607-527-836-0

Libro convertido a ePub por:
Mutāre, Procesos Editoriales y de Comunicación

Índice

Índice